

工业和信息化部职业教育教学指导委员会“十二五”规划教材
高等职业教育财经管理专业系列规划教材

管理学基础

主 编 李 刚 夏红云 韩 瑜

副主编 李敏琴 钟 扬

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书紧紧围绕高职高专高技能人才培养目标,根据近年来管理学的发展和实践的情况,以及编者多年的教学经验编写而成。以综合职业能力的培养为主线,力求使学生掌握管理系统的基础知识和管理活动的基本思想与理念。全书分为十个项目,依次为管理概述、管理理论的形成与发展、预测与决策职能、计划职能、组织职能、领导职能、激励职能、沟通职能、控制职能和创新职能。这是一本理论系统、内容丰富、通俗易懂、实用性强的现代管理学基础教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学基础 / 李刚, 夏红云, 韩瑜主编. —北京: 电子工业出版社, 2015.3

ISBN 978-7-121-25017-0

管... 李... 夏... 韩... 管理学 - 高等职业教育 - 教材 C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 282015 号

策划编辑: 胡辛征

责任编辑: 郝黎明

印 刷:

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 16.5 字数: 422.4 千字

版 次: 2015 年 3 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



前言

现代社会各类组织的运行活动的有效开展，都依托于有科学的管理。组织中的每个人无论从事何种职业，处于何种职位，其工作活动都涉及管理。

《管理学基础》是高职高专经济管理类各专业的基础课程之一，是一门理论性和实践性都很强的课程。本书紧紧围绕高职高专高技能人才培养目标，根据近年来管理学的发展和实践的情况，以及编者多年的教学经验编写而成。以综合职业能力的培养为主线，力求使学生掌握管理系统的基础知识和管理活动的基本思想与理念，重点培养学生的预测与决策能力、计划能力、组织能力、领导能力、激励与沟通能力和控制能力，旨在为学生提供一本理论系统、内容丰富、通俗易懂、实用性强的现代管理学基础教材。本书的编写体现了以下特点。

1. 定位清晰、准确。本书的编写充分考虑高职高专经管专业教学的需要，以“应知、应会”为切入点，理论知识以“必需、够用”为度，重点突出了管理的基本理论、基本原理和基本方法的实际应用，帮助学生从企业实际问题的角度理解当前管理学面临的困惑，尤其对提高学生的管理实践能力具有很强的针对性和可操作性。

2. 体例活泼、多样。本书在编写时力求适应高职教学的特点和规律。每个项目前设有知识目标和技能目标，提出应把握知识要点和对能力培养的要求。每个项目实质性内容的展开中，设计了管理启示、管理常识、管理视野、管理实例栏目，加强学生对重点内容的深入理解，多角度提升学生的学习兴趣，拓宽学生的视野。每个项目后，设置了内容丰富的习题，使学生进一步巩固本项目所学知识；另外，还设有针对性较强的案例分析和项目实训，初步培养学生的管理能力，使学生真正学会将理论知识运用到实际问题的解决中。

3. 适应当前时代发展。编者力求博采众长、兼容并蓄，广泛吸收国内外管理的新思想、新理论，加强对当代管理前沿知识的介绍，为学习者指明当前管理的发展动态和方向，真正地为组织的管理活动服务。

编者在编写本书的过程中，参阅了大量的相关教材和著作，以及各种网络资源，在此向相关作者深表谢意。

本书由李刚、夏红云、韩瑜担任主编，李敏琴、钟扬担任副主编。

由于编者水平有限，加之时间仓促，本书难免有疏漏和不足之处，恳请读者批评指正，以便我们不断完善。

编者



目 录

项目一 管理概述	1
任务一 管理	2
任务二 管理者	6
任务三 管理学	14
项目二 管理理论的形成与发展	22
任务一 中外早期管理思想的萌芽	23
任务二 管理理论的产生与形成	25
任务三 现代管理理论	34
项目三 预测与决策职能	43
任务一 预测认知	44
任务二 决策认知	48
项目四 计划职能	65
任务一 计划认知	66
任务二 计划的编制	71
任务三 环境分析	75
任务四 目标管理	79
项目五 组织职能	93
任务一 组织认知	94
任务二 设计组织结构	99
任务三 组织关系	111
任务四 人员配备	121
任务五 组织变革与组织文化	132
项目六 领导职能	146
任务一 领导认知	147
任务二 领导方式理论	155
任务三 领导艺术	165
项目七 激励职能	177
任务一 激励认知	178

任务二 激励理论	181
任务三 激励手段和激励方法	187
项目八 沟通职能	194
任务一 沟通认知	195
任务二 有效沟通	200
任务三 协调冲突	205
项目九 控制职能	212
任务一 控制认知	213
任务二 控制过程	220
任务三 控制方法	230
项目十 创新职能	240
任务一 管理创新认知	241
任务二 企业管理创新	247
参考文献	258

管理概述

项目一

知识目标

1. 掌握管理的概念和职能。
2. 理解管理的双重属性、管理的科学性与艺术性。
3. 掌握管理者的分类、角色和技能。
4. 认识学习管理学的价值，掌握管理学的研究内容。

技能目标

1. 能正确认知管理活动，并能有意识地培养自己的管理素质。
2. 能分析管理职能与技能。
3. 能初步分析与解决实际管理问题。

管理提要

管理活动自古就有，它和人类的历史一样悠久，可以追溯到公元前 5000 年，当时生活在幼发拉底河流域的闪米尔人就开始了最原始的记录活动。这是有据可考的最早人类管理活动的记载。在人类社会发展的历史长河中，管理是伴随着组织的出现而产生的。它存在于一切领域、部门和组织之中，从治国安邦到生产经营，从产品的生产到跨国企业（集团）的发展，都需要进行有效的管理。对我们来说，管理既熟悉又陌生，熟悉是因为我们几乎时刻都与管理发生联系，陌生是因为要科学地理解管理、有效地开展管理工作却不是一件简单的事。本项目旨在使读者对管理、管理者和管理学有初步的认识和了解，并为后续项目的学习奠定一定的基础，使管理人员真正成为有效的管理者。

任务一 管 理

一、管理的概念

从字面意义上来讲,“管”在古代是指中空贯通的长条物体,后指锁钥,引申为“规范”、“准则”、“规则”、“主宰”、“主管”、“管辖”、“管制”等意识,体现着权力的归属。“理”古代为整理土地、雕玉琢器等意思,引申为整治、处理。“管”、“理”二字合二为一使用,即在权力的范围内,对人或事物进行管辖和处理。但是,这种字面解释不可能严格地表达出管理本身所包含的内容。关于管理这一概念,至今仍未有一个权威的定义。

本书认为:管理是在特定的环境条件下,以人为中心,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制、创新,以便达到既定组织目标的过程。下面来进一步理解这个定义。

(1) 管理是一种有意识、有组织的群体活动,不是无计划的、本能的活动。

(2) 管理是围绕着某一共同目标进行的。管理的目标就是设计和维持一种体系,用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等),实现组织既定的目标。

(3) 管理是一个动态的协调过程,协调人与人之间的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终。

(4) 管理包括一系列相互关联的职能,即计划、组织、领导、控制、创新等。

(5) 管理是在特定环境下开展工作的,有效的管理必须审时度势,根据环境的特点进行活动。外部环境是组织管理者所不能左右的,但又是可以认识,加以把握的。管理活动在一定的意义上讲也就是使组织适应环境的工作。

(6) 管理的载体是组织。

(7) 管理的对象是组织中所有的资源。管理就是要使组织中人尽其才、物尽其用、财尽其力。所以说,组织内的一切资源都是管理的对象。

(8) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程。



管理视野

中外专家和学者对管理内涵的理解

自从“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)和“管理过程之父”亨利·法约尔(Henri Fayol)开创管理理论以来,学术界对“管理”的定义一直众说纷纭。许多专家学者提出了各种各样的见解,但由于每个人认识的角度不同,对管理内涵的认识也存在一定的差别。

美国管理学家赫伯特·A·西蒙(Herbert A·Simon)认为:管理就是决策。

美国学者哈罗德·孔茨(Harold Koontz),海因茨·韦里克(Heinz Weihrich)认为:

管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。

现代社会学奠基人马克斯·韦伯（Max Weber）认为：管理就是协调。

美国管理协会对管理的定义是：管理是通过他人的努力来达到目标。

我国学者周三多等人综合前人的研究，认为管理的概念可以做如下表述：管理是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。这一表述包含了以下5个观点。

（1）管理的目的是实现预期目标。世界上既不存在无目标的管理，也不可能实现无管理的目标。

（2）管理的本质是协调。协调就是使个人的努力与集体的预期目标相一致。每一项管理职能、每一次管理决策都要进行协调，都是为了协调。

（3）协调必定产生在社会组织之中。当个人无法实现预期目标时，就要寻求别人的合作，形成各种社会组织，原来个人的预期目标也就必须改变为社会组织全体成员的共同目标。个人与集体之间，以及各成员之间必然会出现意见和行动的不一致，这就使协调成为社会组织必不可少的活动。

（4）协调的中心是人。在任何组织中都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系，任何资源的分配也都是以人为中心的。由于人不仅有物质的需要，还有精神的需要，因此，社会文化背景、历史传统、社会制度、人的价值观、人的物质利益、人的精神状态、人的素质、人的信仰，都会对协调活动产生重大的影响。

（5）协调的方法是多样的，需要定性的理论和经验，也需要定量的专门技术。计算机的应用与管理信息系统的发展，将促进协调活动产生质的飞跃。

二、管理的性质

管理的性质是指管理的属性。管理是围绕具体的管理职能而开展工作的，因此它有其独特的性质。

1. 管理的二重性

管理是组织共同劳动的需要，贯穿于生产过程的始终。由于生产过程是由生产力和生产关系组成的统一体，决定了管理具有组织生产力和协调生产关系的两重功能，从而决定了管理既具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是所谓管理的二重性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点，它反映出管理的必要性和目的性。

1) 管理的自然属性

管理的自然属性是指管理是由许多人协作劳动而产生的，是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性，它与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理要处理人与自然的关系，要合理地组织社会生产力，正确的管理方法可以产生效益，体现的是管理的自然属性。例如，某高科技企业的总经理曾经在其他非高科技企业做过成功的高级管理工作，但是他没有接受过相关高技术教育及从事相关领域工作的背景。然而，该企业在他的管理下，不到3年的时间便扭亏为盈，完成了早先董事会提出的盈利目标。

2) 管理的社会属性

管理的社会属性也称管理的生产关系属性，它是一定生产关系的体现，是为一定的生

产关系服务的。管理的社会属性在不同的社会制度下有本质的区别，它主要取决于社会生产关系。因此，管理中关于维护生产关系的制度、原则和方法都是为适应和维护特定的生产关系需要服务的，并不是各种社会生产方式都适用。

管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会之中、生产关系之中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式。另一方面，管理二重性的优势相互制约。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

2. 管理的科学性与艺术性

1) 管理的科学性

管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识可以称为科学。管理学是一门科学，这是因为管理学具有客观性、实践性、理论系统性、真理性及发展性等科学的特点。其客观性体现在，管理学的研究对象是人类社会中各种组织的管理活动，它从客观实际出发，揭示管理活动的各种规律，这些规律是客观存在的，谁违反这些规律就必然遭到惩罚。其实践性体现在，管理学是在实践中产生并发展起来的一门科学，它所包含的知识都是人们多年来实践经验的总结，它的直接目的就是有效地去指导实践。管理学已形成一整套理论，它的许多原则都是经过了反复的检验才抽象出来的，这便是管理学的理论系统性与真理性。

2) 管理的艺术性

管理的艺术性就是强调其实践性，没有实践则无所谓艺术。这就是说，仅凭停留在书本上的管理理论，或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性，因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性，就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。



管理启示

一个将军到前线去视察，看到一个大兵在挖战壕。将军问大兵：你累吗？大兵说：这简直不是人过的日子啊！将军听后并没有直接给大兵解释，而是带着大兵围着整个战区走了一圈，给他讲了作为将军所面临的种种压力。结果一圈下来，大兵说：我还是去挖战壕吧。

三、管理职能

管理职能是管理者实施管理的程序或过程，也是管理者为了进行有效的管理必须具备的能力。管理者的管理行为主要表现为管理职能。管理职能有一般职能和具体职能之分。管理的一般职能源于管理的性质（即二重性），即合理组织生产力和维护生产关系的职能。管理的具体职能是指一般职能在管理活动中的具体体现。管理学界普遍认同的观点是四职能说，即把管理职能划分为计划、组织、领导和控制。任何管理者，为了实现目标，实施有效管理，都要履行上述 4 项基本职能及正确处理各管理职能之间的关系。

1. 计划职能

所谓计划，就是指制定目标并确定为达成这些目标所必须采取的行动。计划职能是管理者为实现组织目标对工作所进行的预先筹划，它是管理的首要职能。它包括信息的获取和处理，对未来的预测，目标的选择，为实现这些目标所采取的策略、政策、规划、程序、步骤、时间、预算等。这个过程也是决策的过程，可以归纳为以下 3 点。

- 1) 计划从明确目标着手为实现组织目标提供保障。
- 2) 计划通过优化资源配置保证组织目标的实现。
- 3) 计划通过制定规划、政策、程序等保证组织目标的实现。

2. 组织职能

计划的实施要靠其他人的合作。组织工作是从人类对合作的需要而产生的。组织是由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织是一群人的集合，组织的成员只有按照一定的方式相互合作，共同努力，组织才能形成整体力量，以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动，实现不同于个人目标的组织总体目标。而要使一个组织完成这一使命，管理者就应根据工作的要求和人员的特点设计岗位，通过授权与分工，将适当的人安排在适当的岗位上，用制度规定各个成员的职责和上下左右的相互关系，形成一个有机的组织结构，使整个组织协调地运转。这就是管理的组织职能。组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。组织职能是管理活动的根本职能，是其他一切管理活动的保证和依托。组织职能也是一个动态的过程，随着管理条件和环境的变化，组织结构必须相应地进行变革和调整。

3. 领导职能

领导职能就是利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥、激励和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。它是管理过程中最经常、最关键的职能，主要包括：运用权威，指导和指挥下属活动；激励下属，调动其积极性；有效沟通及营造良好的组织气氛等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、类型的管理者领导职能的内容及侧重点各不相同。

4. 控制职能

控制职能是对组织各项活动进行监视，以保证其按计划进行并纠正偏差的过程。简单地说，就是用于确保结果和计划相一致的过程。控制确保组织朝着既定的目标健康地向前发展。管理控制的必要性是由 3 个因素决定的：环境的变化、成员工作能力的差异和管理权力的分散。控制必须具备 3 个基本条件：有明确的执行标准、及时获得发生偏差的信息、有纠正偏差的有效措施。3 个条件缺一不可，否则管理活动便会失去控制。

5. 创新职能

创新职能是一种思想及在这种思想指导下的实践，是人类对于发现的再创造，是一种原则及在这种原则指导下的具体活动，是管理的基本职能。通过创新，组织不断地开发出做事的新方式及解决问题的新办法，形成创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法。管理创新是指组织把新的管理要素引入组织系统以便有效地实现组织目标的创新

活动。管理创新的必要性体现在 3 个方面：一是知识经济和现代科学技术的要求；二是市场经济和激烈的市场竞争的要求；三是企业现状和深化企业改革的要求。这 3 个方面相互联系、相互依存，相互作用。

管理的五大职能是相互联系、相互制约的。计划是管理的首要职能，根据计划的要求和安排，确定组织的机构、部门的设置，然后确定有效的领导方式和恰当的激励方式，最后根据计划的要求设置控制的标准进行控制。计划着眼于有限资源的合理配置，组织致力于合理的分工协作关系的建立，领导着眼于激发和鼓励人的积极性，控制的重心在于纠正偏差，创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次之中，它们相互配合，共同致力于管理的效率和效果。



课堂讨论

请谈一谈你对“管理是科学与艺术的结合体”的理解。明确这一点有何意义？请列举身边的管理事例，说明在管理的各项职能活动中，哪些表现出更强的艺术性。管理的科学性在管理中有何具体表现？

任务二 管 理 者

一、管理者的概念

管理活动通常是通过人来进行的，人是管理活动的主体，因此把从事管理活动的人员称为管理主体，也就是说，把执行管理任务的人统称为“管理者”。管理者是组织中最重要资源，其工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。

组织中的工作成员可以分为管理者和操作者两类。管理者是指那些在组织中指挥他人完成具体任务的人或在组织中承担协调他人活动职责的人，如工厂的厂长、商场的经理、学校的校长、医院的院长等。操作者是指在组织中直接从事具体业务，且不对他人的工作承担监督职责的人，如商场的营业员、工厂的工人、饭店的厨师、学校的教师、医院的医生等。区分管理者与操作者最明显的标志是看是否有下属向其汇报工作。

美国著名学者彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾给“管理人员”下过一个定义：在一个现代的组织里，每一个知识工作者如果能够由于他们的职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者，即为管理人员。这一定义，强调作为管理人员的首要标志是必须对组织目标负有贡献的责任，而不是权力，即只要共同承担责任，对组织的成果有贡献，他就是管理人员，而不在于他是否有下属人员。

综上所述，管理者的定义为：管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

二、管理者的分类

管理者一般由拥有相应的权力和责任，并具有一定管理能力从事管理活动的人或人群组成，他们通过协调和监督其他人的活动达成组织目标。他们通常还需要做出决策、分配资源、指导别人的活动从而实现工作目标。由于管理者在组织中所处的地位、所赋予的权力和承担的职责并不相同，因此必须对管理者进行分类。

1. 按管理者的层次划分

按照管理者所处的组织层次不同，可将管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者，如图 1-1 所示。

1) 高层管理者

高层管理者对整个组织的管理负有全面的责任，并侧重负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界的交往和联系等。注重良好环境的创造和重大决策的正确性。高层管理者有处于或接近组织最高领导位置管理者的头衔，诸如总裁、副总裁、校长、总监、总经理、首席执行官或者董事会主席等。

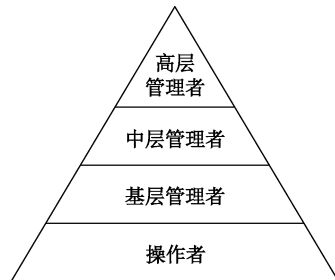


图 1-1 管理者的分类



管理启示

《汉书·丙吉传》曾记载：暮春的一天，丙吉外出，遇行人斗殴，其中一人头破血流，横尸路边。丙吉却不闻不问，驱车而过。过一会，当看到老农赶的牛步履蹒跚，气喘吁吁时，丙吉却马上让车夫停车询问缘由。下属不解，问丙吉何以如此重畜轻人？丙吉回答说：“丞相是国家的高级官员，所关心的应当是国家大事。行人斗殴，有京兆尹等地方官处理即可，无需一国之相亲理，我只要适时考察地方官的政绩，有功则赏、有罪则罚就可以了。而问牛的事则不同，现在是春天，天气还不应该太热，如果那牛是因为天太热而喘息，那今天的天气就不太正常，农事势必会受到影响。汉朝还属于农业社会，农事如果不好，势必影响到老百姓的生活。”

从丙吉的话中可以悟出，身为领导在工作中明确责任，传递压力，上下齐动，可以比“事必躬亲”更好。一项工作谁主管，谁分管、谁负责、权限多大、都要清楚明白，责任到人。

2) 中层管理者

中层管理者负责将战略管理者制定的总体目标和计划转化为更具体的目标和任务，有效指挥各基层管理者开展工作。注重的是日常管理事务。中层管理者可能是部门主任或办事处主任、项目经理、单位主管、地区经理、系主任或部门经理等。

3) 基层管理者

基层管理者监督组织运作，直接指挥和监督现场作业人员，协调和解决工作中所遇到的各种具体问题，保证完成上级下达的各项计划和指令。他们主要关心的是具体任务的完成。在制造工厂中，基层管理者可能被称为领班或生产组长（生产线长）；在运动队中，这项职务是由被称为教练的人担任的。

4) 操作者

管理者是那些在组织中指挥他人完成具体任务的人。操作者是相对于管理者而言的，

它是指在组织中直接从事具体业务的人,具体职责是做好组织所分派的具体的操作性事务;这些人不具有监督指挥他人的职责。一般如生产一线的工人、办公室的文员等。



管理常识

不同层次管理者的比较

所有管理者,不论他在组织中的哪一层次上承担管理职责,其工作的性质和内容基本上是一样的,都包括计划、组织、领导和控制几个方面。不同层次管理者工作上的差别,不是职能本身不同,而是各项管理职能履行的程度和重点不同。

高层管理者用在计划、组织和控制职能上的时间要比基层管理者多,而基层管理者用在领导职能上的时间要比高层管理者多,如图 1-2 所示。即便是就同一管理职能来说,不同层次管理者所从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。例如,就计划工作而言,高层管理者关心的是组织整体的长期战略规划,中层管理者偏重的是中期、内部的管理性计划,基层管理者则更侧重于短期的业务和作业计划。

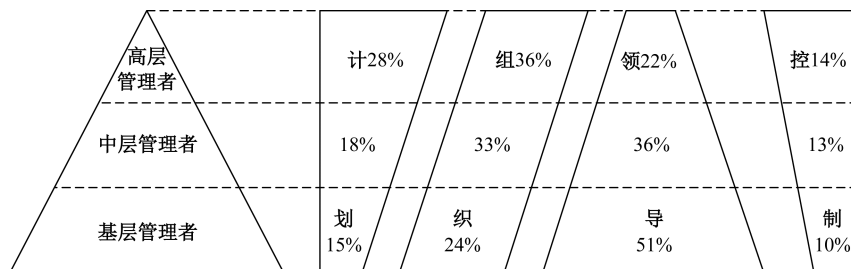


图 1-2 不同层次管理者用于各项职能上的时间分布

(资料来源:李贺,付征,卢海萍.管理学基础.上海:上海财经大学出版社,2014.)

2. 按管理工作的性质与业务划分

按管理工作的性质与业务划分,管理者可以分为业务管理人员、财务管理人员、人事管理人员、行政管理人员、其他管理人员。

1) 业务管理人员

业务管理人员对组织目标的实现负有直接责任,负责计划、组织和控制组织内部的日常业务活动的开展,如企业中的生产部、市场经营部、技术设计部等部门的负责人都属于业务管理人员。

2) 财务管理人员

任何一个组织的运转都离不开资金的有效运作,财务管理人员主要从事与资金的筹备、预算、核算、投资和使用等相关活动的管理。

3) 人事管理人员

人事管理人员的主要职责是从事对人力资源的管理。具体地说,人事管理人员的任务是制订人力资源计划,招聘和选择组织所需要的合格人才,并对这些人才进行有效培训和合理使用,建立合理而有效的业绩评估、晋升、奖励、惩罚及报酬制度。

4) 行政管理人员

行政管理人员主要负责后勤保障工作，以保证其他各部门各项工作正常运转。

5) 其他管理人员

其他管理人员就是除了上述几类管理人员以外的各类管理人员。在许多组织中还有其他一些专职管理人员，这些专职管理人员就其人数、性质及重要性来看，因不同的组织而异。例如，公共关系人员负责处理组织与传媒之间的关系，以提高组织的形象。

3. 根据职权关系的性质不同分类

1) 直线管理者

直线管理者是指有权对下级进行直接指挥的管理者，简称直线人员。他们与下级之间存在着领导隶属关系，是一种命令与服从的职权关系。直线管理者的主要职能是决策和指挥，他们是组织等级链中的各级主管，即综合管理者。例如，企业中的总经理—部门经理—班组长，他们是典型的直线管理人员，主要是由他们组成组织的等级链。

2) 参谋人员

参谋人员是指对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者。他们与上级的关系是一种参谋、顾问的关系，与下级是一种非领导隶属的专业指导关系。他们的主要职能是咨询、建议和指导。参谋人员通常是各级职能管理者。在实际管理中，参谋人员往往也可能同时是直线人员。例如，财务处长对其他部门来说是参谋人员，是职能管理者，因其只是在财务领域内进行专业指导；而在财务处内部，财务处长由于对本部门工作人员有直接指挥的权力，所以他又是直线管理者。

3) 职能人员

职能人员是介于直接管理人员与参谋人员之间的一种管理者。当参谋人员在某些领域内具有一定的职权，而这种职权原属于直线管理人员，现由于参谋人员可在其专业领域内拥有部分指挥权和决策权时，参谋人员就变成了职能管理者。在实际管理中两者经常转化。例如，学校财务处处长对其他各部门来说是参谋性管理者，而对于财务部人员来说，财务处处长则是直线管理人员，因为他对本处工作人员有直接指挥的权力。

三、管理者角色

美国著名管理学家德鲁克 1955 年首先提出“管理者角色”这个概念。管理者角色实际上是指管理者在组织体系内从事各种活动时的立场、行为表现等的一种特性归纳。他认为管理者大体上扮演管理一个组织、管理下属、管理工作 3 种角色。

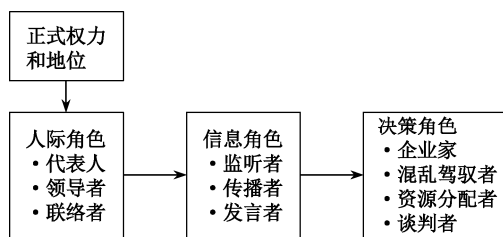


图 1-3 明茨伯格的管理者角色理论

到了 20 世纪 70 年代，加拿大管理学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）等人开创了“经理角色”学派，它以对经理所担任角色的分析为中心来考察经理的职务和工作。经过长期研究，明茨伯格认为，管理者扮演着 10 种不同但高度相关的角色，这 10 种角色可以归纳成人际关系、信息传递、决策制定 3 个方面，如图 1-3 所示。

1. 人际关系方面的角色

人际关系角色指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务，它包括代表人、领导者和内外部联络员 3 种角色。

1) 代表人

代表人是指象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务，迎接来访者，签署法律文件。例如，当学院的院长在毕业典礼上颁发毕业文凭时，或者企业总经理在公司年度大会上给优秀员工颁奖时，他们都在扮演代表人的角色。

2) 领导者

领导者角色负有激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往的职责，实际上是从事所有的有下级参与的活动。所有的管理者都具有领导者的角色，这个角色包括负责招聘、培训、激励、惩戒员工等职责。

3) 联络者

管理者扮演的第三种角色是在公司内外部充当联络员，维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供帮助和信息，发感谢信，从事外部委员会工作等。例如，销售经理从人事经理那里获得信息，又通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触。

2. 信息传递方面的角色

信息传递方面的角色是指管理者在某种程度上，都要从外部的组织和机构等接收和传递信息，还要从组织内部某些方面接收和传递信息。也就是说，管理者负责确保和自己一起工作的人具有足够的信息，从而能够顺利完成工作。管理者所扮演的 3 种信息传递方面的角色是监听者、传播者和发言人。

1) 监听者（或监督者）

管理者通过各种方式，如阅读期刊、阅读报告、与有关人员保持私人接触等，寻求和获取各种对组织有用的信息，以便透彻地了解组织与环境。进而，依据信息识别组织潜在的机会和威胁。

2) 传播者

管理者必须分享并分配作为监督者获取的信息，保证员工具有必要的信息，以便切实有效地完成工作。也就是说，要把外部信息传递到企业内部，把内部信息传给组织内更多的人。当下属彼此之间缺乏便利联系时，管理者有必要分别向他们传递信息，信息的传播有多种方式，如举行信息交流会、以电话方式传达信息等。

3) 发言人

管理者向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息，使得那些对企业有重大影响的人能够了解企业的经营状况。例如，向媒体发布信息、向董事会和股东报告财务状况等。

3. 决策制定方面的角色

管理者最重要的角色就是制定决策。也就是说，管理者负责做出决策，并分配资源以保证决策方案的实施。管理者所扮演的 4 种决策制定方面的角色是企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

1) 企业家

作为企业家，管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目。寻求组织和环境中的机会，制定改进方案以发起变革，制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目。

2) 混乱驾驭者

作为混乱驾驭者，管理者要采取纠正行动应付那些未预料到的问题。特别是当组织面临重大的、意外的变动时，管理者负责采取补救行动，制定战略。

3) 资源分配者

作为资源分配者，管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任。负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策，调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作。

4) 谈判者

作为谈判者，管理者为了自己组织的利益与其他团体议价和商定成交条件，在主要的谈判中作为组织的代表，参与工会进行合同谈判。

一般来说，不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上，管理者都扮演着相似的角色。但是，管理者角色的侧重点会随着管理者自身所处的组织等级层次变化而变化。传播者、代表人、谈判者、联络者和发言人角色，对于高层管理者要比低层管理者更重要。相反，领导者角色对于低层管理者，要比中、高层管理者更重要。

四、管理者的技能

技能是指一种可以由后天学习而来的、并非天生的能力。管理技能能够帮助管理者做好其管理工作，也就是说，管理技能是为更好地做好管理工作准备的，它与管理者做哪些工作直接有关。要使管理者的管理工作卓有成效，管理者必须具备以下三方面的技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

技术技能是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。技术技能包括专业知识、经验；技术、技巧；程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。这些是管理者对相应专业领域进行有效管理所必备的技能。管理者虽不能完全做到内行、专家，但必须懂行，必须具备一定的技术技能，特别是一线管理者，更应如此。



管理启示

某公司总裁要求秘书给他呈递的文件放在各种不同颜色的公文夹中。红色的代表特急，绿色的要立即批阅，橘色的代表这是今天必须要注意的文件，黄色的则表示必须在一周内批阅的文件，白色的表示周末必须批阅，黑色的则表示必须要他签名的文件。由此可见，管理者只有发挥管理才能，分出工作的轻重缓急，条理清晰，才能在有效的时间内，创造出更大的价值。

2. 人际技能

人际技能是指管理者处理人与人之间关系的技能，也就是理解、激励他人并与他人进行沟通的能力。简单地说，就是与人打交道的能力。人际技能包括：观察人，理解人；掌握人的心理规律的能力；人际交往，融洽相处，与人沟通的能力；了解并满足下属需要，进行有效激励的能力；善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等。管理活动最根本的特点就是对人的管理，而对人的管理的每一项活动都是要处理人与人之间的关系。在成功

管理者的影响因素中，人际能力是一种极其重要的影响因素。没有人际技能的管理者是不可能做好管理工作的。

许多研究表明，各层次管理者的大部分时间和活动都是在与他人打交道，因此人际技能是管理者必备技能中最重要的一种，对各层次管理者具有同等重要的意义。



管理启示

法国著名寓言作家拉·封丹（La Fontaine）写过一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风呼呼猛吹，寒风刺骨，行人紧紧裹住大衣。南风则徐徐吹动，温暖和煦，行人便解开纽扣，继而脱衣而行，结果南风获得胜利。这则寓言形象地说明了一个道理，温暖胜于严寒。管理者在管理中运用“南风”法则，就是要尊重和关心下属，以下属为本，多带人情味，使下属真正感觉到管理者给予的温暖，从而去掉包袱，减轻压力，激发工作的积极性。这是管理者处理与下级人际关系的技巧。

3. 概念技能

概念技能包括对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性、战略性、长远性重大问题的处理与决断能力；对突发性事件的应变能力等。其核心是一种观察力和思维力。这种能力对于组织的战略决策和全局发展具有极为重要的意义，是企业高层管理者所必须具备的。



管理常识

人际技能、技术技能、概念技能是所有有效的管理者必须具备的 3 种技能。对于不同层次的管理者而言，由于他们所处的位置、作用和职能不同，3 种技能的重要性也是不同的。基层管理者需要在生产现场指挥与监督并解决生产中出现的许多问题，所以对技术技能的要求较高。对于这些基层管理者来说，由于管理的主要任务是执行上级的决策，没有必须对组织的战略问题做出决策的任务，比较而言，对概念技能的要求就低一些。所以，对于基层管理者来说，最重要的是技术技能。而对于高层管理者，因为他们与组织的生产人员直接接触较少，不需要直接指挥现场的生产活动，所以对他们来说，技术技能的要求也就相对低一些，但是，因为高层管理者负有战略决策的任务，这些决策都是非程序性的，要求创新，所以要求高层管理者必须具有较高的概念技能。因此，对于高层管理者来说，最重要的是概念技能。人际技能对于各个层次的管理者来说都是重要的。

不同层次管理者所需要的管理技能如图 1-4 所示。

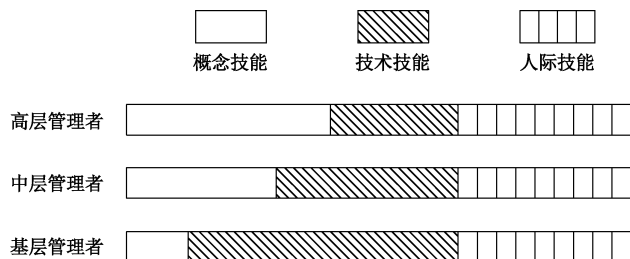


图 1-4 不同层次管理者所需要的管理技能比例

（资料来源：张良. 管理学基础. 2 版. 北京：北京理工大学出版社，2014.）

五、管理者的素质

管理者的基本素质是指管理者内在的与管理相关的基本属性，当代管理者必须具备一定的品德、知识、能力等方面的基本素质。

1. 品德

管理者应有的品德主要是指思想品质、道德修养。管理者的品德不仅是管理者威信的重要决定因素，也是其知识、能力能否得到充分发挥的重要条件。管理者应当具备的基本品德包括以下几种。

- (1) 强烈的事业心。
- (2) 不断开拓和创新的精神。
- (3) 有全局观念，不谋私利。
- (4) 有良好的民主作风。

2. 知识

知识是提高管理者管理水平和管理艺术的基础与源泉。由于管理是一门综合性科学，涉及的学科较多，因此管理者不仅要掌握专业知识，还要掌握其他与工作相关的知识。一般来说，管理者应掌握以下几方面的知识。

(1) 政治、法律方面的知识。掌握所在国家经济社会发展的路线、方针、政策，以及该国的法令、条例和规定，以把握组织的发展方向。

(2) 经济学和管理学知识。了解当今管理理论的发展情况，掌握基本的管理理论与方法，按经济规律办事。

(3) 心理学、社会学方面的知识。学习心理学等知识，善于协调人与人之间的关系，调动员工的积极性。

(4) 工程技术方面的知识。例如，计算机及其应用、本行业科研及技术发展情况等。

3. 能力

对于管理者的能力要求是复合的、多元化的，几乎涉及解决问题所需的所有能力，但是与一个成功管理者关系特别密切的核心能力则是以下几种。

1) 创新能力

“创新乃当今商界的制胜之道。”它不仅需要管理者具有丰富的专业知识，而且要有广泛的兴趣，要有自己的独立意识和大胆的探索精神，要加强敏锐观察力和触类旁通思维能力的培养。成功管理者还要特别注意对员工创新意识的激发和培养。如减少外部控制，注重工作结果而不是工作过程，给予创新员工以有效的工作保障等。

2) 组织协调能力

知人善任，优化和合理使用人力资源；善于处理工作中的矛盾和冲突；善于和员工沟通，受到员工的尊敬和爱戴；具有公关能力，善于处理上、下级组织之间的关系等。

3) 审时度势、随机应变能力

在经济全球化格局中，善于判断瞬息万变的形式，采取合理的应对策略，是管理者必

须具备的能力。环境、政策的变化，致使组织管理在许多情况下是一个非程序性的管理，需要管理者以快速反应能力做出决定，这是对管理者应变能力的考验。

4) 综合转化能力

综合转化能力与管理者的心智模式有关，与管理者的工作经验和管理技能的掌握程度有关。将个别经验综合成一般原则和方法加以运用和推广，是管理者这种能力的突出表现。这是一种再创新的过程，是需要对经验进行改造、移植、重组，产生新的管理思想、新的管理方法的。



课堂讨论

1. 在你的学校中，哪些人属于管理者？为什么？

2. 王勇是某快递公司业务部经理，该公司每天要处理大量的快递业务。在一般情况下，王勇要承担登记订单、接单备货、发送货物等工作。但在前一段时间里，接连发生了多起快件错发的事件，该公司多次收到客户不满意投诉。今天又有一大批快件要发送，王勇不想让这种事情再次发生。

问题：作为公司管理者，王勇应该如何处理这类事件？

任务三 管 理 学

一、管理学的概念

美国学者彼得·德鲁克曾说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”管理作为人类的实践活动，人们常常从管理实践中总结和归纳出一些规律性的知识，再用来指导管理实践，从实践中来，到实践去，并逐步形成一套理论体系，进而形成一门一般管理理论和原理的科学，这就是管理学，它是指导组织管理活动的基本思想和方法论。

管理学是系统研究管理活动基本规律和一般方法的科学，是一门综合性的交叉学科。管理学是适应现代社会化大生产的需要产生的，它的目的是研究在现有的条件下，通过合理地组织和配置人、财、物等因素，促进生产力的发展，提高企业经济效益。



管理常识

管理学

管理学作为一门独立的学科正式形成于 19 世纪末 20 世纪初，其代表作是美国古典管理理论学家泰勒的著作——《计件工资制》《车间管理》和《科学管理原理》等。自此，管理学逐渐受到各国政府和企业界的高度重视，经过百年的发展，已经形成了许多管理理论

学派。虽然不同学派对管理的认识不同，但只要是管理学，无论什么学派，无论这些学派对管理的认识有多么的不同，它都是一门研究管理活动内在规律性的科学。它以组织中的管理活动作为自己的研究对象，通过管理活动的研究，以探讨内在的规律性，然后上升为理论，形成一个理论体系。管理学的理论体系是由一系列反映管理活动内在规律性的概念、原理、原则、制度、程序、方法等所组成的。

二、管理学的研究内容

管理学是以一般组织的管理为研究对象，具体包括管理的基本概念、原理、方法和程序，研究人、财、物、信息、技术、方法、时间的计划和控制问题，以及组织结构的设计问题，研究如何领导与激励组织成员等问题的学科。由于管理活动总是在一定的社会生产方式下进行的，因此管理学研究对象的范围涉及社会的生产力、生产关系和上层建筑 3 个方面。

1. 生产力方面

管理学主要研究生产力诸要素之间的关系，即合理组织生产主力；研究如何配置组织中的人、财、物，使各要素充分发挥作用；研究如何根据组织目标的要求和社会需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益。

2. 生产关系方面

管理学主要研究如何正确处理组织中人与人之间的相互关系；研究如何建立和完善组织机构及各种管理体制等；研究如何激励组织内部成员，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。

3. 上层建筑方面

管理学主要研究如何使组织内部环境与外部环境相适应；研究如何使组织规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致。着重从历史的方面研究管理实践、管理思想、管理理论的形式、演变和发展，知古鉴今。着重从管理者的工作或职能出发系统研究管理活动的原理、规律和方法。

三、管理学的特点

管理学作为一门新兴的、独立的学科，经过百年的发展历程，在广泛吸收其他学科研究成果的基础上，建立了自己的科学体系，形成了自己的特点。

1. 管理学既是一门科学又是一种艺术

自从 20 世纪初泰勒的科学管理理论产生以来，管理知识逐渐系统化，并形成了一套能反映管理活动内在规律性的理论体系，这个由一系列的基本概念、管理原理和管理方法等组成的理论体系在此后的管理实践中，一方面用于指导人们的管理实践，使人们的管理水平得到不断的提高，另一方面又随着人们管理实践的不断丰富而得到不断的发展和完善。因此，从这个意义上说，管理学是一门科学，它是人们在长期的管理实践中，经过无数次的成功和失败，总结出来的一系列可供人们学习和传授的反映管理活动客观规律的管理理论和一般方

法。例如，通过本书的学习，你将学到许多作为管理者要用到的管理知识，懂得如何决策、如何编制计划、如何设计组织结构、如何激励下属、如何进行有效的控制与协调等。

然而，毋庸置疑管理学是一门不精确的科学。人们在认识管理活动的内在规律性的过程中所形成的概念、原理、原则、方法等不可能像自然科学的原理和定理那样通过实验加以提炼和验证。因此，一方面当管理者应用管理理论指导管理实践时，不可能像自然科学应用其定理和原理去指导自然科学实践那样严谨、精确和一丝不苟，而是要求管理者在管理过程中灵活地运用管理理论进行具体问题具体分析。另一方面，管理又具有很强的实践性，由于管理工作的对象复杂性，管理问题和管理环境的多变性，管理学所能提供的专业手段和方法又是极其有限的。因此这也需要管理者有丰富的能根据实际情况行事的技巧，这就是说管理是一种艺术。艺术的含义是指能够熟练地运用知识并且通过巧妙的技能来达到某种效果，或者说是指达到某种预期效果的“诀窍”。正如其他所有技能一样，管理工作也需要利用系统化的知识，根据实际情况加以运用，以获得预期的效果。这就是说，在管理实践中，如果只凭书本知识来诊断，仅仅借助原则来设计，靠背诵原理来管理，是远远不够的。只有将管理知识与具体的管理实践相结合，发挥管理者的积极性、主动性和创造性，才能进行有效的管理。所以，管理的艺术性就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活运用这些知识的技巧和经验。

因此，管理学既是一门科学，又是一种艺术，是科学与艺术的有机结合。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的管理者来说是十分重要的，它可以促使人们既注重对管理理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用管理的理论和方法。对一个管理者来说，如果他不懂得管理的科学理论，他在管理的过程中就只能靠碰运气，靠直观或过去的经验办事；而如果管理者掌握了管理的科学理论，他就有可能对他所要解决的问题找出切实可行的解决办法。当然，管理者也不能空谈管理理论，不通过实践来丰富自己的管理经验和技巧。总之，一个管理者要能成为一个有效的管理者，不但要学好管理理论，还要掌握管理的艺术。前者需要的是系统的理论学习，而后者则需要个人的智慧和经验。

2. 管理学是一门综合性的科学

管理学的综合性特点可从 3 个方面来分析。一是从管理学自身的知识体系构成来看它具有综合性。管理学的整个知识体系可分成 3 个层次：管理的基本理论知识；管理技术、管理方法等工具性知识；专门领域的专业性管理知识。二是从管理学的学科体系结构分析，管理学是一个包括许多分支学科的综合性的学科。因为在整个人类社会中，人们会按照专业化分工的原则从事各种各样的工作，社会也因此形成各种各样的部门或行业，这样也就有各个部门或行业的管理活动，也就形成了不同部门或行业的专业管理，包括经济、技术、教育、行政、军事等许多方面的专业管理，因而形成了众多分支学科，而每个分支学科又可以细分，如经济管理又可细分为宏观经济管理、中观经济管理和微观经济管理。三是从管理的知识来源和构成方面分析，它吸收了许多自然科学和社会科学的知识，如数学、政治经济学、哲学、生产技术学、社会学、心理学、行为科学、信息学、仿真学等。也就是说，管理学与社会科学、自然科学两大领域的多种学科有着广泛而密切的联系，并且它需要综合利用社会科学和自然科学的成果，才能发挥自身的作用，它具有社会科学与自然科学相互渗透、相互交叉的特点。因此，管理学是一门综合性学科，或称为综合性的边缘学科。管理学的综合性特征，要求管理者要掌握广博的知识，但并不一定是个学科的专家。

3. 管理学具有历史发展性

任何科学的发展,都是在人类思想遗产和前人研究成果的基础上坚持探索、坚持创新而实现的。同样,管理学的产生和发展,有其深刻的历史渊源。管理学发展到今天,已经历了许多不同的历史发展阶段,在每一个历史阶段,由于历史背景不同,产生了各种管理理论。这些理论,有些已显陈旧,有的尚能适用,但总的来说,管理学作为一门现代科学来研究还只不过几十年时间,它还是一门非常年轻的学科,其理论还处于新旧更迭的大发展之中;同时作为一门与社会经济发展紧密关联的学科,也必将随着经济的发展和科技的进步而发展。

4. 管理学是一门应用性、实践性很强的科学

管理学来源于实践又应用于实践,其目的是为人们提供高效率的管理。由于管理对象的复杂性和管理环境的多变性,有的管理知识在运用时要注意技巧性、灵活性和创造性,不能用陈规旧矩或思维定势把它禁锢起来,需要在实践中不断创新。须知,学校是培养不出“合格”的直接管用的管理者的。

四、管理学的研究方法

1. 观察总结的方法

按照理论联系实际的要求,研究管理学必须掌握观察管理实践,总结管理经验,并进行提炼概括,使其上升为理论的方法。人们的管理实践,特别是众多优秀管理者的管理经验,蕴藏着深刻的管理哲理、原理和方法,因此有必要运用综合、抽象等逻辑方法,总结人们的管理实践经验,从而形成系统的管理理论来进一步指导管理实践。这样研究和学习管理学,就会收到事半功倍的效果。

2. 比较研究的方法

有比较才有鉴别。当代世界各国都十分重视管理和管理学的研究,各自形成了有特色的管理科学。学习和研究管理学时,要注意管理学的二重性,既要吸收发达国家管理中科学性的东西,又要去其糟粕;既要避免盲目照搬,又要克服全盘否定;要从我国国情出发加以取舍和改造,有分析、有选择地学习和吸收西方管理的理论和实践经验。在学习和研究外国的管理经验时,至少要考虑到4个不同:社会制度的不同;生产力发展水平的不同;自然条件的不同;民族习惯和传统文化的不同。这就要求我们学会用比较研究的方法对世界上先进的管理理论和实践进行比较研究,分辨出一般性的东西和特殊性的东西,可以为我们借鉴的东西和不可借鉴的东西,真正做到兼收并蓄,丰富我国管理学的内容,建立具有中国特色的管理科学体系。

3. 历史研究的方法

历史研究的方法就是指要研究管理的发展演变的历史,要考察管理的起源、历史演变、管理思想和管理理论的发展历程、重要的管理案例,从中揭示管理规律和管理学的发展趋势,寻求具有普遍意义的管理原理、管理原则、管理方式和管理方法。无论是中国的历史,还是外国的历史,都有大量的关于管理方面的文化典籍,有许多值得研究的管理事例。只要坚持正确的指导思想,通过细致的工作方法,深入地研究前人留下的管理思想精华,就

会有所收获，有所创新，有所发展。

4. 案例研究的方法

案例研究法是指对有代表性的案例进行剖析，从中发现可借鉴的经验、方法和原则，从而加强对管理理论的理解与方法的运用，这是管理学研究和学习的重要方法。哈佛商学院因其成功的案例教学，培养出了大批的优秀企业家。管理的案例研究法，是当代管理科学比较发达的国家在管理学教学中广为推行的学习研究方法，效果甚佳。学习研究管理学，必须掌握案例教学法、案例研究法，将自己置身于模拟的管理情景中，学会运用所学的管理原理、原则和方法去指导管理实践。

5. 试验研究的方法

试验研究的方法是指有目的地在设定的环境下认真观察研究对象的行为特征，并有计划地变动试验条件，反复考察管理对象的行为特征，从而揭示出管理的规律、原则和艺术的方法。试验研究不同于案例分析，后者是将自己置于已发生过的管理情景中，一切都是模拟的，而前者则是在真实的管理环境中对管理的规律进行探讨。只要设计得合理，组织得好，通过试验方法是能够得到很好的结果的。例如，管理学发展史上，泰勒的科学管理原理，就以“时间-动作”的实验性研究为基础。著名的“霍桑试验”就是运用试验研究方法研究管理学的又一典范，通过试验所得到的重要成果是扬弃了传统管理学将人视为单纯的“经济人”的假说，建立起了“社会人”的观念，从而为行为科学这一管理学的新分支的形成和发展奠定了基础。因此，试验研究的方法是管理学研究的一种重要的方法。

总之，研究和学习管理学，要以马克思主义的唯物辩证法为总的方法论进行指导，同时综合运用各种方法，吸收和采用多学科的知识，从系统的观点出发，理论联系实际，实事求是，这样才能真正掌握和发展管理科学，为提高我国的管理水平做出有益的贡献。



课堂讨论

如何理解管理学是一门不精确的科学？举例说明哪些学科可以达到精确性。管理学为什么做不到？

项目测试

一、单选题

1. 管理是伴随着（ ）的出现而产生的。
A. 计划经济 B. 社会化大生产 C. 组织 D. 市场经济
2. 管理的首要职能是（ ）。
A. 计划职能 B. 领导职能 C. 控制职能 D. 组织职能
3. （ ）职能本身并没有某种特有的表现形式，总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。
A. 计划 B. 组织 C. 领导
D. 控制 E. 创新
4. 领班属于（ ）管理人员。

- A. 基层第一线 B. 中层 C. 高层 D. 以上均不是
5. 下面属于基层第一线管理人员的职位是 ()。
- A. 总经理 B. 厂长 C. 车间主任 D. 领班
6. 管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,扮演的是 ()。
- A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色
7. () 对于高层管理者最重要,对于中层管理者较重要,对于基层管理者不重要。
- A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能

二、多选题

1. 管理的两重性是指管理的 ()。
- A. 科学性 B. 艺术性 C. 自然属性 D. 社会属性
2. 管理学的特点包括 ()。
- A. 综合性 B. 实践性 C. 不精确性 D. 社会性
3. 管理者的素质主要包括 ()。
- A. 品德 B. 知识 C. 实际能力 D. 身体心理
4. 作为基层管理者所应掌握和应用的技能,按其重要性应排列为 ()。
- A. 技术技能 B. 人际技能 C. 演说技能 D. 概念技能
5. 管理学的具体学习方法有 ()。
- A. 案例研究法 B. 比较研究法 C. 历史研究法 D. 试验分析法

三、判断题

1. 管理是任何组织集体劳动所必需的活动,因此任何社会管理的性质是相同的。 ()
2. 管理作为一项任务,就是设计和维持一种体系,使这一体系中共同工作的人们有效率地去实现组织既定的目标。 ()
3. 管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。 ()
4. 管理是一种无形的力量,它是通过高层管理者对下级管理者和组织成员的严格控制体现出来的。 ()
5. 对于非营利性组织中的管理者,其管理技能不需要特别出色。 ()
6. 基层第一线管理人员大部分时间是在对工人进行直接的监督管理。 ()

四、简答题

1. 何谓管理? 管理的基本特征是什么?
2. 为什么说管理是科学与艺术的有机结合体?
3. 简要说明管理的基本职能之间的关系。
4. 管理人员是如何分类的?
5. 一位合格的管理者需要扮演哪些角色? 具备哪些技能?
6. 管理学的研究内容和特点是什么? 管理学的研究方法有哪些?



案例分析

升任总裁之后

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上,他浮想联翩,回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

郭宁在大学学习的专业是工业管理,大学毕业获得学位后就到该公司工作,最初担任

液压装配单位的助理监督。当时，他不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，他一方面仔细查阅该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术知识；另一方面监督长也对他主动指点，他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的4个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况，还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，而没有多少时间去从事自己过去喜欢的技术工作。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，于是他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是很有讲究的。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此却完成得很出色。工作了几年后，他不但自己学会了这些工作，还学会如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属把工作做得更好，以及花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成给上级的工作汇报。

当他担任装配部经理6年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外5名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职务的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预测一年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做准备。而且，在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产部门之间的协调，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升，越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。现在，郭宁被升为总裁。他知道一个人当上公司最高主管职位时，应该自信自己有处理可能出现任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会是怎么样？他不免为此而担忧。

（资料来源：<http://www.examw.com/mba/guanli/zhanlue/28985/>。）

思考题：

1. 请结合管理者技能理论分析，郭宁升任公司总裁后担忧的主要因素是什么，他该如何适应这一职务的变化。
2. 郭宁要胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？他具备这些技能吗？
3. 郭宁要胜任这一职务，取得更好的工作成绩，还需要从哪些方面做出努力？



项目实训

企业调查访问

【实训目标】

1. 结合实际，加深对管理职能的感性认识与理解。
2. 较深刻地认识对于现代管理者的素质要求，初步培养相关知识与能力。
3. 初步认识管理者需要应对的各种环境因素与现实的挑战。
4. 提高人际沟通能力与调研报告的撰写能力。

【实训步骤与要求】

1. 学生自愿结为小组，自行联系企业，制订调查与访问计划。
2. 以小组为单位进行实际访谈，小组成员分工明确，具体可参考的问题如下。
 - (1) 企业中具体的管理工作有哪些？分别属于哪个管理层次？
 - (2) 以上管理工作的职责与权利分别是什么？
 - (3) 分别访问一位高层管理者、中层管理者和基层管理者，了解他们的职位、工作任务、扮演的角色，以及胜任该职务所需的技能。
3. 调查访问结束后，组织集体交流与讨论会。各组依据访谈记录对调查进行总结，并推选一名代表发言，要求语言流畅、思路清晰。

【实训成果】

1. 每人整理出一份清晰完整的访谈记录，撰写出简要的调研报告。
2. 调查访问所得的重要信息，如照片、文字材料、影音资料等制作成册并展出存档，或制作成 PPT 进行宣讲。

【实训考核与评价】

1. 调查前的准备工作是否充分，分工是否合理。
2. 访谈记录内容是否全面完整，准确性高。
3. 调研报告的撰写是否规范，是否体现出对管理工作和管理者素质的认识。
4. 调查过程是否组织得当，在礼仪与沟通方面是否表现良好，合乎要求。

管理理论的形成与发展

项目二

知识目标

1. 了解中西方早期管理思想形成和发展的历史，理清管理思想发展的逻辑思路。
2. 掌握古典管理理论与行为管理理论的特点及基本内容。
3. 掌握现代管理理论主要学派的主要代表人物及其观点。
4. 了解当前管理思想与理论的新发展。

技能目标

1. 对管理思想有一定的认知和理解能力。
2. 能运用管理理论分析和解决实际工作中的简单管理问题。
3. 理解现代管理理论对促进社会发展的重要作用及其意义。

管理提要

了解一门学科的发展史，就不难得知其之所以发展到现在的各种原因和背景，这有助于预知未来的发展趋势，管理学也是如此。人类社会的不断发展过程始终与管理实践活动密不可分。随着管理实践活动经验的长期积累，人们逐渐形成了一些对于管理实践的认识和见解，即管理思想。管理思想的历史可谓源远流长，从刀耕火种的氏族部落到高度文明发达的现代社会，管理思想的火花指引着人类不断走向进步。通过进一步地总结与提炼，人们逐渐地把握了其中的规律和本质，最终归纳出了属于管理活动的独立的一般性原理知识体系，即管理理论。这些管理理论对管理实践活动起着指导和促进作用，使管理活动变得更有效率。本项目主要介绍了早期的中外管理思想、管理理论的产生与形成，以及现代管理理论的发展历程。

任务一 中外早期管理思想的萌芽

管理思想是随着生产力的发展而发展起来的。早期的管理思想对人类社会的进步和经济的发展发挥了巨大的作用。因此，学习了解中外早期管理思想，是掌握与应用先进管理思想，并不断进行创新的基础。

一、西方早期的管理思想

西方早期管理思想的特点是管理更多地依赖于经验，人们对管理原理、管理方法的认识还不够深刻，最具代表性的是亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇和罗伯特·欧文。

1. 亚当·斯密的管理思想

亚当·斯密（Adam Smith）是英国古典政治经济学家，对西方早期管理思想有重要影响。1776年，斯密出版了他的经济学巨著《国富论》。斯密在《国富论》中提出：劳动是国民财富的真正来源，增加国民财富的途径在于增加生产性劳动的数量，以及对劳动者生产技能进行改良和提高，而其中生产力的改良更为根本。斯密的这种生产力改良的思想成为他日后研究管理问题的出发点。

为了改良生产力，斯密十分重视劳动分工的作用。他分析了劳动分工的经济效果，并提出了“生产合理化”的观念。劳动分工之所以能大大提高生产效率，其原因有以下几个。

- （1）每个工人的能力有差别，每个自然人的优势能力不尽相同。
- （2）将合适的人用在合适的位置上会产生事半功倍的效果。
- （3）劳动分工增加了每个工人的技术熟练程度。
- （4）劳动分工使工作转换时间大大节省。
- （5）发明的新机器可以帮助工人完成以前多个工人的劳动。

斯密的另一个重要贡献是“经济人”假设。他认为，人们出于对财富的追求而从事经济活动，即是“经济人”。其原因是：第一，人们出于本能热衷于改良和提高；第二，为了实现和维持社会地位的需要，人们必须为追求财富不断地工作。人们关心的仅仅是自身利益，然而自身利益要受到一只“看不见的手”的引导，使之受到他人利益的制约而最终使人们更加有效地促进社会利润的实现。

斯密演绎出资本主义的两大要义：第一，“人人”都是自私的，每人都想比别人生活得更好，都想比过去生活得更好，法律保护私人财产，从这个意义上讲，每个人的行为主观上都是利己的；第二，“人人”都是自由平等的，行业的出入是自由的，竞争规则是优胜劣汰，客观上是利于社会的。

在这里，“人”可以是自然人，可以是一个小组织，可以是一个企业法人，也可以是一个省、一个国家。此外，斯密还讲到管理中的控制和计算还本期问题。斯密的时代处于英国工业革命初期，他的思想为资产阶级确立支配地位提供了理论基础。

2. 查尔斯·巴贝奇的管理思想

产业革命后期,英国著名的数学家查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)于1832年发表了《论机械和制造业的经济》,对早期管理思想做出了很大的贡献。他制定了一种“观察制造业的方法”。这种方法同后人提出的“作业研究的科学的、系统的方法”非常相似。他进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想,分析了分工能提高劳动生产率的原因。在劳资关系方面,他强调劳资协作,强调工人要认识到工厂制度对他们有利的方面。他提出一种固定工资加利润分享的制度,这与泰勒在几十年后发表的论点很相似。巴贝奇的这种工资奖金制度虽然有一定的历史局限性,但他的这种管理思想对我们今天的工作仍有一定的参考价值。

3. 罗伯特·欧文的管理思想

罗伯特·欧文(Robert Owen)是19世纪最伟大的空想社会主义者之一,也是一位杰出的管理先驱者。他在担任工厂经理期间所做的对人性方面的试验和研究,为后期行为科学的发展奠定了基础。他首先提出了在工厂中要重视人的因素,缩短工人的工作时间,改善工人的居住条件。他的管理实践证明,重视人的作用和尊重人的地位,可以使工厂获得很多的利润,因此人们也称其为“人事管理之父”。

二、中国早期的管理思想

中国古代管理思想历经近两千年不断地丰富和发展,基本上形成一个相对完整的管理思想体系,其内容大致分为治国、治生和治身三部分。“治国”思想是关于行政、军事、生产、田制、货币、财赋、漕运等方面的管理思想,是治理整个国家、社会的基本思路和指导思想;“治生”思想是在生产发展和经济运行的基础上通过官、民的实践逐步积累起来的,包括农副业、手工业、运输、建筑工程、市场经营等方面的管理思想;“治身”思想主要是研究谋略、用人、选才、激励、修身、公关、博弈、奖惩等方面的管理思想。

我国古代管理思想具有“刚柔相济”的二重性特征。例如,“凡事预则立,不预则废”,表明我国向来强调谋划和规划,主张谋而后动;“赏以兴功,罚以禁奸,赏不可不平,罚不可不均”则体现出激励与约束并举,赏罚分明的管理思想;“威不两错,政不二门”强调了上下级之间权利与责任的不同,明确指出统一决策指挥的不可或缺作用;“民为贵,社稷次之,君为轻”则影响了中国历代统治阶级,“以人为本”成为了主导中国古代管理思想的核心内容;“天人合一”、“知行合一”的“和谐观”管理思想强调以追求管理系统的协调为目标,把管理各要素和功能组成统一的有序结构,这是我国古代管理思想的灵魂。



管理视野

中国古代的管理实践

中国有许多世界历史上最伟大的工程,如长城、大运河和都江堰工程等。其中,长城总长达6700多千米,从公元前7世纪我国春秋战国时开始修建,一直延续到明朝万历年间(1573年)。美国“阿波罗”登月的航天员曾报告说,他们在月球上可以观察到地球上两项人造工程,第一项就是长城。在科学技术与生产力均不发达的古代,我国人民能完成如此巨大的工程,管理工作的计划、组织、领导与控制进行得如此周密细致,真正

使世人感到惊叹!

在漫长的封建社会中,我国建立了高度集权的行政管理体制,特别是在人才的选拔和录用方面,建立了比较完善的科举制度。从现代的观点看,尽管科举制度在考试内容和选聘标准上存在着许多问题,但是通过考试和平等竞争的方法选用人才,在人类历史上可以说是开辟了一个范例,有的学者甚至把它说成是西方公务员制度的先驱。

中国古代重视对产品质量的管理,历史上的赵州桥、应县木塔和兵马俑等伟大的建筑和艺术,都是产品质量和工艺管理上的杰作。近千年来,中国的陶瓷制器一直享誉世界,传统的瓷器工业在世界上独占鳌头,主要是因为它在技术、工艺、管理上的完美结合。

任务二

管理理论的产生与形成

一、古典管理理论

19 世纪末 20 世纪初,伴随第二次科技革命,电力、内燃机等新技术在企业中广泛应用,大大促进了资本主义生产的发展,推动了资本的积累和集中,企业的生产规模不断扩大,生产技术更加复杂,生产的专业化、社会化程度日益提高。同时,随着自由竞争资本主义发展为垄断资本主义,企业主为了获得高额垄断利润,往往采取提高工人劳动强度、延长工人工作时间、降低工人工资等办法,导致劳资双方矛盾不断扩大。此时单凭企业主个人经验和传统管理方式已行不通,客观上要求有科学的管理来代替传统的经验管理。

正是基于上述形势的客观需要,很多人都在总结、研究、探讨新的管理理论和管理方法,以取代落后的经验管理。于是,出现了以泰勒、法约尔等为代表的着眼于寻找科学组织生产,提高劳动生产率的古典管理理论。

1. 泰勒的“科学管理理论”

泰勒出身于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考上哈佛大学法律系,但不幸因眼病终止了学习,到一家机械厂当学徒工。1878 年他进入费城的米德维尔钢铁公司当技工,由于工作突出,先后当了领班、车间工长、总机械师、总绘图师,1884 年任总工程师。1898~1901 年,泰勒受雇于宾夕法尼亚的伯利恒钢铁公司。1901 年以后,他把大部分时间用在写作和演讲上。他的代表作有《计件工资制》(1895 年)、《车间管理》(1903 年)和《科学管理原理》(1911 年)等。泰勒在这些书中提出的管理理论奠定了科学管理的理论基础,标志着管理科学的正式形成,泰勒也因此被西方管理学界称为“科学管理之父”。泰勒的“科学管理理论”主要包括以下几个方面的内容。

1) 工作定额原理

泰勒认为,提高工人劳动生产率的潜力非常大。工人之所以“磨洋工”,是由于雇主和工人对工人一天究竟能做多少工作都心中无数,而且工人工资太低,多劳也不能多得。为了发掘工人的劳动生产率潜力,就必须制定出科学的操作方法和有科学依据的“合理的日工作量”。为此,必须进行“时间-动作”的研究。方法是挑选合适且技术熟练的工人,

把他们的每一个动作、每一道工序及所使用的时间记录下来，然后进行分析研究，消除其中多余的不合理的部分，得出最有效的操作方法作为标准。最后，累计完成这些基本动作的时间，加上必要的休息时间和其他延误时间，就可以得到完成这些操作的标准时间，据此制定一个工人的“合理的日工作量”。

2) 标准化原理

泰勒认为，要用标准操作方法训练工人，使工人掌握标准化的操作方法。同时还要使用标准化的工具、机器和材料，并且使作业环境也标准化。用标准操作方法进行操作，工人每天搬运生铁的数量提高了 3.8 倍。

3) 挑选和训练“第一流的工人”

泰勒指出，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选第一流的工人。第一流的工人是指他的能力最适合做这种工作而且他又愿意干这项工作的人，并不是指体力超过常人的“超人”。泰勒认为，健全的人事管理的基本原则是，要根据工人的能力把他们分配到相应的工作岗位上，并进行培训，教会他们科学的工作方法，使他们成为第一流的工人，激励他们尽最大的力量工作。

4) 有差别的计件工资制

泰勒认为，工人“磨洋工”的一个重要原因是报酬制度不合理。计时工资不能体现劳动的数量，计件工资虽能体现劳动的数量，但工人又担心劳动效率提高后，雇主会降低工资率。针对这种情况，泰勒提出了一种新的报酬制度——有差别的计件工资制。这种工资制度主要通过制定合理的工作定额，实行有差别的计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额。也即按照完成工作定额的不同情况规定差别工资率：完成定额的以正常工资率付酬，未达到工作定额标准的以低工资率付酬，超过工作定额标准的则以高工资率付酬。这种工资制度，促使工人掌握科学的操作方法，不断提高劳动生产率。

5) 计划职能和执行职能相分离

泰勒认为，应该用科学的工作方法取代经验工作方法。工人凭经验很难找到科学的方法，而且他们也没有时间研究这方面的问题，所以应该将计划同执行分离开来，计划由管理当局负责，并设立专门的计划部门来承担，这样才能把分散在工人手中的手工艺知识和实践经验集中起来，使之条理化、系统化、标准化，然后要工人执行，而且对工人执行计划的情况进行控制，而工人就是服从管理当局的命令，从事执行的职能，并且根据执行的情况领取工资。在这里，泰勒明确了管理者和工人各自的工作和责任。

6) 实行职能工长制

泰勒主张实行职能管理，即把管理工作进行细分，使每一管理者只承担一两种管理职能。泰勒将原来由一个工长负责的工作细分为 8 个职能工长负责，其中 4 个在计划部门分别负责纪律、工时成本、工作程序、指令卡 4 项职能；另外 4 个在车间分别负责工作分配、速度、检验、维修 4 项职能。每个职能工长在其职能范围内，可以直接向工人发布命令。这样一个工人同时要从几个职能工长那里接受到命令，后来的实践证明，这种多头领导的职能工长制，容易引起混乱，因而后来没有得到推广。但是泰勒的这种职能管理思想，对以后职能部门的建立和管理专业化提供了思路。

7) 例外原则

泰勒认为，规模较大的企业组织及其管理，需要运用例外原则，即企业的高层管理人员为了减轻处理纷繁事务的负担，把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自

己只保留对例外事项（重大事项）的决策权和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制的管理体制。

8) 劳资双方的“精神革命”

泰勒认为，雇主和工人两方面都必须来一次“精神革命”，认识到提高效率对双方都是有利的。双方应把原来的相互对立变为互相协作，共同为提高劳动生产率而努力。双方应把注意力从过去的注意剩余的分配，转移到如何增加剩余上来，要把剩余这张“饼”做得足够大，以致没有必要为“饼”的如何分配而争吵。



管理视野

泰勒的贡献

泰勒是古典管理理论的最重要的代表，他的科学管理是管理思想史上的一个里程碑。科学管理理论建立在科学的理论依据基础上，思想体系完整，它的诞生标志着管理从经验成为科学。泰勒制是残酷剥削工人的最巧妙的机器，同时它也是全人类管理经验的结晶。综观泰勒的工作，我们可以看到他的贡献集中在两点。

第一，泰勒是以科学方法研究管理问题的。在泰勒之前，人们解决管理问题主要依据经验；而泰勒从实践出发，以科学试验为依据，寻找管理现象的内在规律，最终提出了系统的管理方法。泰勒使管理成为科学，他的研究方式对以后的管理学研究产生了根本的影响，他的科学管理思想至今仍是管理理论的基础。

第二，泰勒确立了管理工作的地位。泰勒主张把管理分离出来，使之成为企业工作的独立职能。现今这一观点已普遍为人所接受，由此提升了管理的地位，为管理科学的进一步发展开辟了广阔空间。

泰勒的理论，在今天看来也许是平常的，但在 19 世纪末 20 世纪初，泰勒的理论使企业管理掀起了一场声势浩大的革命，开创了科学管理的新阶段。从此，企业管理从只凭经验管理，走上了科学管理的道路。

列宁对此的评价是，泰勒制也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就。

现代管理学家德鲁克认为：泰勒的发现是一个转折点，在泰勒以前人们认为取得更多产出的唯一途径是增加劳动强度和劳动时间，但是泰勒发现，要取得更多产出的方法是工作得更聪明一些，也就是更具有生产力。他发现使工作具有生产力的责任不在于工人而在于管理人员。

这一时期，对科学管理做出贡献的还有另一些人，如吉尔布雷斯（Gilbreth）夫妇创立的动作研究；甘特（Gantt）发明的用于制订生产作业计划和控制计划执行的“甘特图”；福特（Ford）创立的汽车工业的流水线生产，促进了生产组织工作的进一步标准化，并为生产自动化创造了条件等。

由上可见，这一时期泰勒等人所研究的科学管理，是以工厂内部的生产管理为重点，以提高生产效率为中心的，主要研究和解决生产组织方法的科学化和生产程序的标准化问题，没有超出车间管理的范围。

2. 法约尔的“一般管理理论”

法约尔被称为“经营管理之父”。法约尔 19 岁从圣埃蒂安国立高等矿业学校毕业后进

入一家大型采矿冶金公司担任工程师，很快显露出他的管理才能，28岁担任公司总经理。他与泰勒不同，泰勒从企业底层开始研究管理问题，着重研究生产过程中的工作管理，而法约尔位居高层，他从企业上层开始研究管理问题，着重研究企业的经营管理问题。法约尔1916年出版了代表作《工业管理和一般管理》。这本著作是法约尔一生的管理经验和思想思想的总结，法约尔被公认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的管理理论主要体现在以下几个方面。

1) 明确区分经营和管理

法约尔认为，企业的全部经济活动可以归结为6项基本活动，这6项基本活动就是经营，分别是技术活动、商业活动、安全活动、财务活动、会计活动、管理活动。可见，管理只是经营6项活动中的一项活动。在经营的6项基本活动中，管理活动处于核心地位，不但企业本身需要管理，而且其他5项活动也需要管理。

2) 指出管理五大职能

法约尔认为，管理包括计划、组织、指挥、协调和控制5个职能或要素。计划，是对未来的预测和对未来行为的安排，是管理的首要职能；组织，是指建立企业的物质结构和社会结构，并通过其对人力、物力、财力等资源进行合理配置；指挥，是让已经组建的组织发挥作用；协调，是指企业人员团结一致，使企业中的所有活动和努力得到统一与和谐；控制，是保证企业中进行的一切活动符合所制订的计划和所下达的命令，保证计划得以实现。

3) 首次提出管理的14条原则

(1) 分工。通过专业化分工使人们的工作更有效率。

(2) 职权与职责。职权是管理者命令下级的权力和要求服从的威望，但是，责任与权力是相对应的，凡是行使职权的地方，就应当承担相应的责任。

(3) 纪律。用统一、良好的纪律来规范人们的行为可以提高组织的有效性，人们必须遵守和尊重组织的规则，违反规则的行为应受到惩罚。

(4) 统一指挥。每一个下属应当只接收来自一位上级的命令。

(5) 统一领导。围绕同一目标的所有活动，只能有一位管理者和一个计划，多头领导将造成管理的混乱。

(6) 个人利益服从整体利益。任何个人或小组的利益，不应当置于组织的整体利益之上。当二者不一致时，主管人员必须设法使其一致。

(7) 个人报酬。报酬与支付方式要公平合理，对工作成绩和工作效率优良者给予奖励，但奖励应有一个限度，尽可能使职工和公司双方都满意。

(8) 集权与分权。集权与分权反映的是下属参与决策的程度。集权与分权可以不同程度地存在，管理者的任务在于根据组织的情况找到两者的平衡点。

(9) 等级链。从组织的最高层管理到最低层管理之间应建立关系明确的职权等级系列，它是组织内部权力等级的顺序和信息传递的途径。但当组织的等级太多时，会影响信息的传递速度，此时同一层级的人员在有关上级同意的情况下可以通过“跳板”（“法约尔桥”）进行信息的横向交流，以便及时沟通信息，快速解决问题。

(10) 秩序。包括“人”的秩序和“物”的秩序。要求每个人和每一物品，都处在恰当的位置上。

(11) 公平。管理者应当公平善意地对待下属。

(12) 人员的稳定。人员的高流动率会导致组织的低效率,为此,管理者应当制订周密的人事计划,当发生人员流动时,要保证有合适的人接替空缺的职务。

(13) 首创精神。指人们在工作中的主动性和积极性。当组织允许人们发起和实施他们的计划时,将会调动他们的极大热情。

(14) 团体精神。提倡团结精神,在组织中建立起和谐、团结、协作的氛围。

法约尔强调,这些原则不是死板的概念,而是灵活的,是可以适应一切需要的。关键是要懂得如何根据不同的情况灵活运用。



管理启示

法约尔的一般管理理论对管理实践活动的启示主要体现在以下3个方面。

(1) 管理理论是可以指导实践的。

(2) 管理必须善于预见未来,制订长期的管理计划。如今的企业面对剧烈变化的环境,计划职能尤为关键。许多企业缺乏战略管理的思维,很少考虑长期的发展,不制定长期规划,其结果多为短期行为,丧失长远发展的后劲,埋下了不稳定的隐患。

(3) 管理能力可以通过教育来获得,这是企业得以良性发展的重要基准。如今,一方面越来越多企业管理人员重视 MBA (Master of Business Administration, 工商管理硕士) 和 EMBA (Executive Master of Business Administration, 高级管理人员) 教育,正是他们主动提升管理能力的结果;另一方面,许多中小企业在快速成长阶段出现管理能力不足和管理人才匮乏的并存局面,往往是由于企业领导推崇经验管理,轻视管理培训而导致的。

3. 马克斯·韦伯的“行政组织理论”

德国社会学家马克斯·韦伯的研究主要集中在组织理论方面,被后人称为“组织理论之父”。他的代表作是1921年出版的《社会组织和经济组织》(死后由他妻子整理出版)。他的主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论(也称官僚行政组织理论),这一理论的核心是,组织活动要通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他所讲的“理想的”,不是指最合乎需要,而是指现代社会最有效和最合理的组织形式。

韦伯将理想的行政组织理论的特点归纳为如下几点。

(1) 明确的分工。每个职位的权利和义务都应有明确的规定,人员按职业专业化进行分工。

(2) 形成自上而下的等级体系。一个组织应遵循等级原则,上一级部门应控制和管理下一级部门,直到每一成员都被控制为止,形成一个自上而下的指挥链或等级体系。

(3) 人员的任用。人员作用应通过正式选拔,要完全按照职务的要求,通过考试和教育训练来实行。

(4) 职业管理人员。组织中的管理人员是专业的公职人员,而不是该组织的所有者。这些管理人员有固定的薪水和明文规定的升迁考核制度。

(5) 正式的规则和纪律。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律,明确办事的程序。

(6) 非人格化。组织中成员之间的关系以理性准则为指导,只是职位关系而不受个人情感的影响。这种公正不倚的态度,不仅适用于组织内部,也适用于组织与外界的关系。



有一次，安东尼皇帝派使者到朱丹·哈·尼撒拉比那儿，问了这样一个问题：“帝国的国库快要空了，你能给我一个补充国库的建议吗？”朱丹听后，没有说话，而是直接把使者带到了他的菜园，然后默默地干起活来。他把大的甘蓝拔掉，种上小甘蓝，对甜菜和萝卜也是如此。使者看到朱丹无意回答他的问题，心中大为不悦，没好气地对他说：“你总得给我一句话吧，我回去也好有个交代。”“我已经给你了。”朱丹不紧不慢地说道。使者满脸的愕然，无奈之下，只好返回到安东尼那儿。“朱丹给我回信了吗？”“没有。”“他给你说了什么了吗？”“也没有。”“那他做了什么？”“他只是把我领到他的菜园里，然后他把那些大蔬菜拔掉，种上小的。”“噢！他已经给我建议了！”皇帝兴奋地说。第二天，安东尼立刻遣散了他所有的官员和税收大臣，换成少量的有能力、诚实的人。

不久，国库就得到了补充。

要想提高企业效率，就要下狠心“减肥”，裁去不必要的机构和人员，将那些没有能力却依旧待在重要岗位的人撤下，代之以有干劲、有活力的新锐。

（资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_75d9382d0100qb64.html。）

韦伯认为，这种体现劳动分工原理的、有着明确定义的等级和详细的规则与制度，以及非个人关系的组织模型是最符合理性的原则，是达到目标、提高劳动生产率的最有效的形式，并在精确性、稳定性、纪律性及可靠性等方面均优先于其他组织。这是由于程序化的工作方式和结构化的正式关系网络，并用规则和法规来规范人们的行为，能够消除管理者的主观判断，即使是人事变动也不会影响组织的正常运行。同时，这种组织模式对人没有偏见，无论是上级还是下属，无论是顾客还是员工，都应当一视同仁地遵守规则，使得领导的权威更多地来源于位置而不是个人。这样，组织可以更加公正有效地运作。所以它适用于所有的大型组织，如教会、国家机构、军队、政党、经济企业和各种团体。



韦伯的组织理论的弊端

韦伯的组织理论，是对泰勒、法约尔的理论的一种补充，是古典的管理理论的重要组成部分，对后来的管理学家们，尤其是组织理论学家们有很大的影响。韦伯的理想行政组织体系是古典组织结构较为极端的表现形式，它有许多可取之处，但也可能导致3个后果。

（1）由于过分强调组织形式的作用，忽视了组织成员间不拘形式的相互交往的关系和感情作用，将使人与人之间的关系趋向淡薄。

（2）过分重视成文的法律制度，完全忽视了管理活动应根据环境的变化而灵活地进行。用死板的规章制度处理一切事物，各项决策都受规章制度的束缚，必然限制成员的创造性、主动性，并且容易造成上下之间的敌对情绪，从而难以高效地达到组织的目的。

（3）长期实行这样的只注意形式的高度组织化，会使组织成员颠倒组织目标与法规制度的关系，把尊重规章制度变成目的，而认不清组织的真正目标。

4. 古典管理理论评析

20世纪初，由泰勒发起的科学管理革命导致了古典管理理论的创立。古典管理理论着

眼于寻找科学管理劳动和组织的各种方法,包括3个不同的学派或理论:科学管理理论、一般管理理论和行政组织理论。古典管理理论由泰勒、法约尔、韦伯分别从个人、组织和社会3个不同角度来解答资本主义的劳资关系、生产效率、社会组织等方面的问题,提供了管理思想的指导和科学理论方法,它们的异同和借鉴要点见表2-1。

表2-1 古典管理理论评析

理 论	要 点	共 同 点			借 鉴 要 点
		思想基础	对人的认识	对组织的认识	
科学管理理论	主要研究企业作业层面的技术合理性和科学化的问题	(1)强调科学与合理性,以科学与理性为手段。	(1)人是经济人。	(1)将组织视同机器,强调权力、分工、专业化,以及严格的规章制度。	(1)理性和科学精神。
一般管理理论	从企业整体角度研究管理的合理性和科学性的问题(管理的职能与原则)	(2)以物为中心,讲究规章制度。	(2)雇主和雇员的利益一致,工人的目标和组织的目标一致	(2)将组织看作一个封闭的系统。	(2)规范化和制度化。
行政组织理论	从组织结构的角度研究权力和活动的关系,以及实现组织目标的权能体系的合理性	(3)着眼于效率问题,关心资源的利用		(3)强调正式组织及稳定性	(3)企业基础管理。
					(4)运用经济激励手段。
					(5)劳动专业分工和管理职能分工

古典管理理论的贡献与局限性如下。

1) 古典管理理论的贡献

古典管理理论家们建立了管理研究和实践的科学基础。他们把提高组织效率作为其研究的目标,把科学的方法运用到管理活动和管理过程中,使管理学成为一个独立的研究领域,使管理活动能够在科学的基础上进行,从而使管理者能够管理大型的复杂的组织。

2) 古典管理理论的局限性

第一,对组织中人的因素的研究不够,一般只是把人看作“经济人”。

第二,主要强调对组织内部有效运行问题的研究,而忽略了或较少地分析有关外部环境对组织的影响问题。

第三,对解决管理实践中的协调问题,以及为贯彻各种管理职能提供服务方面较少涉及。

二、行为科学理论

行为科学管理理论是西方管理理论的第二个阶段。行为科学学派代表人物有梅奥(Mayo)、马斯洛(Maslow)、麦格雷戈(Mc Gregor)等,他们有的研究人际关系,有的研究人的需求与行为关系,也有的探讨人的本性及相关管理的问题,还有的研究正式组织中非正式组织问题,以及双因素模式、管理方式方法等。前者可归结为组织的动力学过程,后者可归结为以人为本的管理方法。



管理视野

行为科学理论的产生背景

古典管理理论为管理科学提供了一整套科学的理论框架,奠定了管理过程研究的基本理论基础,对管理思想和管理理论的发展做出了卓越的贡献,并对管理实践产生深刻影响,着重强调管理的科学性、合理性、纪律性,而未给管理中人的因素和作用以足够重视,主要缺

陷是认为工人是“经济人”。其实管理更注重影响和协调他人行为,单纯地运用严格的僵硬化的管理原则达不到最优的管理效果,而是应该更注重“社会人”的行为,使得对新的管理思想、管理理论和管理方法的寻求和探索成为必要。在此背景下诞生了行为科学理论。

1. 人际关系理论

人际关系理论是著名的霍桑实验得出的理论,其代表人物为美国的梅奥。梅奥,美国管理学家,原籍澳大利亚,早期的行为科学——人际关系学说的创始人,美国艺术与科学院院士。他出生在澳大利亚,20岁时在澳大利亚阿德莱德大学取得逻辑学和哲学硕士学位,应聘至昆士兰大学讲授逻辑学、伦理学和哲学。1922年在洛克菲勒基金会的资助下,梅奥移居美国,在宾夕法尼亚大学沃顿商学院任教。其间,梅奥曾从心理学角度解释产业工人的行为,认为影响因素是多重的,没有一个单独的要素能够起决定性作用,这成为他后来将组织归纳为社会系统的理论基础。



管理视野

霍桑实验

霍桑实验是心理学史上最著名的事件之一。这一系列实验由梅奥主持,在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行。这项实验最初的目的是研究生产相关因素对劳动效率的影响,历时8年,分4个阶段进行。

工场照明试验(1924~1927年)

当时许多观点认为影响劳动生产效率的主要因素是工人疲劳,于是研究人员希望通过试验测出照明度对生产率的影响程度。他们把一批工人分为试验组和对照组,改变试验组工场的照明强度,而保持对照组工场的照明强度不变。但试验结果显示照明强度的变化对生产率几乎没有什么影响,试验组和对照组的产量都增加了,只有当照明强度降低到月光水平时试验组的产量才显著下降。研究人员无法解释这一现象,于是1927年由梅奥等人继续进行试验。

继电器装配室试验(1927~1928年)

这次试验的对象是继电器装配室的6名女工。在试验中,对材料供应、工间休息、午餐供应、工作时间、劳动监督、工资报酬等工作条件和福利待遇进行了改善,结果发现这些因素的变化使产量增加了。但一段时间后取消了优待措施,女工的劳动生产率并没有下降。梅奥得出的结论是:其他因素对生产率没有特别的影响,而改善监督和指导方式使工人转变了工作态度,增加了产量。

访谈调查(1928~1931年)

梅奥等人在全工厂范围内对工人进行了大规模的访谈与调查。开始调查按问卷方式进行,后来允许工人自由发表意见。研究人员发现工人认为重要的事情与公司预想的并不一样,对劳动生产率影响最大的不是工资和生产条件,而是人群关系和管理制度。通过此次调查工人发泄了内心积怨,心情舒畅,使产量得到了提高。

接线工作室试验(1931~1932年)

这次试验是对工人的工作状况进行考察,对象是从事接线、焊接和检验的14名男工,实行小组计件工资制。研究者发现工人并不如实地报告产量,而是把产量保持在“过得去”的水平上;他们每人的日产量差不多,并不过于突出或落后;他们自发地形成了一些规范,

在成员内部存在着一些小团体。梅奥由此提出正式组织中存在“非正式组织”。“非正式组织”有自己的准则，协调和控制着成员行为，也影响着群体的工作效率。

1933年，梅奥出版了《工业文明的社会问题》，对霍桑实验进行了总结，提出了一系列理论。

1) 社会人理论

以泰勒的科学管理理论为代表的传统管理理论认为，人是为了经济利益而工作的，因此传统管理理论也被称为“经济人”理论。而霍桑实验表明，经济因素只是第二位，社会交往、他人认可、归属某一社会群体等社会心理因素才是决定工人工作积极性的第一位的因素，因此梅奥的管理理论也被称为“人际关系”理论或“社会人”理论。

2) 士气理论

以泰勒的科学管理理论为代表的传统管理理论认为，工作效率取决于科学合理的工作方法和好的工作条件。而霍桑实验表明，士气也就是工人的满意感等心理需要的满足才是提高工作效率的基础，工作方法、工作条件之类的物理因素只是第二位。

3) 非正式群体理论

以泰勒的科学管理理论为代表的传统管理理论认为，必须建立严格完善的管理体系，工人在工作场合中的非工作性接触不仅不会产生经济效益，还会降低工作效率。而霍桑实验表明，在官方规定的正式工作群体之中还存在着自发产生的非正式群体，非正式群体有着自己的规范和维持规范的方法，管理者不能只关注正式群体而无视或轻视非正式群体及其作用。

4) 人际关系型领导者理论

以泰勒的科学管理理论为代表的传统管理理论认为，管理者是规范的制定者和规范执行的监督者。而霍桑实验提出，必须有新型的人际关系型领导者，善于倾听意见和进行交流，善于理解工人的感情，培养一种在正式群体的经济需要和非正式群体的社会需要之间维持平衡的能力，使工人愿意为达到组织目标而协作和贡献力量。

2. 行为科学理论与行为科学家

行为科学理论的代表人物主要有马斯洛、麦格雷戈、麦克莱兰 (McClelland)、赫茨伯格 (Herzberg)、弗鲁姆 (Vroom)，他们分别提出了需要层次理论、X-Y理论、成就需要理论、双因素理论、期望理论。

1) 马斯洛的需要层次理论

马斯洛于1943年提出了著名的“需要层次理论”，他把人类的各种需要做了高度的概括，提出了最为基本的5种需要，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。当某一层次的需要满足之后，该需要就不再具有激励作用。在任何时候，管理者都必须随机制宜地对待人们的各种需要。

2) 麦格雷戈的人性假设理论

1957年，美国社会心理学家麦格雷戈发表了《企业的人性方面》一文，文中提出了著名的“X-Y理论”，围绕“人的本性”来论述人类行为规律及其对管理的影响。X理论是对“经济人”假设的概括，而Y理论是根据“社会人”、“自我实现人”的假设，并归纳了马斯洛与其他类似观点后提出的，是行为科学理论中较有代表性的观点。无论X理论还是Y理论都只是看问题的一个角度，都有其看到问题的本质的一个方面，都有其合理之处。Y理论不一定比X理论好。那么，到底应在什么情况下选用哪种理论呢？洛尔施 (Lorsch) 等人认为，管理方式要由工作性质、成员素质等来决定，并据此提出了超Y理论。

3) 麦克莱兰的成就需要理论

任何一个组织及每个代表了实现某种目标而集合在一起的工作群体，不同层次的人都具有不同的需求，因此，主管人员要根据不同人的不同需求来激励，尤其应设法提高人们的成就需要。

4) 赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格的双因素理论把影响人员行为绩效的因素分为“保健因素”与“激励因素”，前者指“得到后则没有不满，得不到则产生不满”的因素，后者指“得到后则感到满意，得不到则没有不满”的因素。主管人员必须抓住能促使职工满意的因素。

5) 弗鲁姆的期望理论

费鲁姆的期望理论是通过人们的努力行为与预期奖酬之间的因果关系来研究激励的过程。这种理论认为，人们对某项工作积极性的高低，取决于他对这种工作能满足其需要的程度及实现可能性大小的评价。

行为科学既是管理理论的发展又是管理实践的总结，它的产生和发展使企业老板、管理者重新认识到员工的地位，员工已不是一般意义上与资本、土地等相同的生产要素，而是具有相当重要意义的主动因素，这对工人在企业中得到一定的尊重也有很大的帮助，在某种程度上也缓解了劳资关系。所以行为科学对管理理论及管理实践都有巨大的贡献。



课堂讨论

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。参考表 2-2，请将古典管理理论与人际关系理论进行比较，提出它们各自的可借鉴之处。

表 2-2 古典管理理论与人际关系理论的比较

古典管理理论	人际关系理论
科学管理以事为中心	管理要以人中心，要在鼓励人积极性在做努力
人是“经济人”，金钱是刺激其积极性的唯一因素	人是“社会人”，除物质需求外，人还有社会心理方面的需要
生产效率受到工作方法和条件的制约	很大程度上生产效率取决于工人的态度和士气
“正式组织”影响职工的积极性	“非正式组织”的存在影响工人的积极性

任务三 现代管理理论

一、现代管理理论的主要学派

第二次世界大战以后，特别是 20 世纪 50~60 年代以来，管理学出现了一个高速发展的时期。这一时期，现代科学技术迅速发展，社会生产力迅速增长，企业组织规模扩大，经济全球化进程加速。这一切使管理面临许多新问题，同时也引起了人们对管理研究的普

遍重视。这一时期出现了各种各样的管理学流派。1961 年孔茨在《管理理论的丛林》中提出了 6 个学派，1980 年他在《再论管理理论的丛林》中列举了 11 个学派，这里简单介绍其中的 9 个学派。

1. 管理过程学派

管理过程学派又称管理职能学派，是美国加利福尼亚大学的教授孔茨和奥唐奈（O'Donnell）提出的。管理过程学派认为，无论组织的性质和组织所处的环境有多么的不同，管理人员所从事的管理职能却是相同的。孔茨和奥唐奈将管理职能分为计划、组织、人事、领导和控制 5 项，而把协调作为管理的本质。孔茨利用这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述，最终得以建立起管理过程学派。孔茨继承了法约尔的理论，并把法约尔的理论更加系统化、条理化，使管理过程学派成为管理各学派中最具有影响力的学派。孔茨和奥唐奈合著的《管理学》是战后这一学派的代表作。

2. 管理科学学派

管理科学学派又称管理数学派或管理计量学派，其代表人物是美国的伯法（Buffa），主要著作是《现代生产管理》。管理科学学派认为，在研究和解决管理问题时，要着重强调合理性，进行定量分析。该学派的管理科学理论是指以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划和控制以解决企业中生产与经营问题的理论。该理论是泰勒科学管理理论的继承和发展，其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。

3. 社会系统学派

社会系统学派的创始人和代表人物是美国管理学家切斯特·巴纳德（Chester Barnard），该学派是以巴纳德的现代组织理论体系的建立为标志的。社会系统学派的主要观点包括以下 4 个方面。其一，组织是一个由个人组成的协作系统，是社会大系统中的一部分，受到社会环境各方面因素的影响。其二，组织作为一个协作系统包含 3 个基本要素，即协作的意愿、共同的目标和信息的交流。其三，管理者应在这个系统中处于相互联系的中心。其四，经理人员的主要职能是提供信息交流，促成必要的个人努力，以及提出和制定目标。

社会系统学派的理论对管理实践活动的启示主要体现在以下两个方面。首先，企业可以利用系统理论和社会学知识改造传统组织的经理人员，因为传统组织偏重于非结构化的决策与沟通机制，目标也是隐含的。其次，企业应着力改造组织的动力结构，明确组织内部的信息沟通机制，这是现代组织的柱石；同时在转变的过程中，充分考虑利用非正式组织的力量。

4. 决策理论学派

决策理论学派是第二次世界大战后的新兴管理学派，代表人物是美国经济学家和社会科学家赫伯特·西蒙。该学派理论主要观点包括以下 4 个方面。其一，决策贯穿管理的全过程，决策是管理的核心。其二，决策过程包括 4 个阶段，即搜集情况阶段、拟定计划阶段、选定计划阶段和评价计划阶段，而每一个阶段本身就是一个复杂的决策过程。其三，在决策标准上，用“令人满意”的准则代替“最优化”准则。其四，组织决策可分为程序化决策和非程序化决策，经常性活动的决策应程序化，非经常性活动应采取非程序化决策。

决策理论学派的理论强调：企业应将决策职能贯穿于组织活动全过程；注重管理行为执行前分析的必要性和重要性。

5. 系统理论学派

系统理论学派是指将企业作为一个有机整体，把各项管理业务看成相互联系的网络的一种管理学派。该学派重视对组织结构和模式的分析，应用一般系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，并建立起系统模型以便于分析。该学派强调管理的系统观点，要求管理人员树立全局观念、协作观念和动态适应观念。卡斯特（Custer）是美国系统管理理论的重要代表人物，著名的管理学家，主要著作有《系统理论与管理》（与约翰逊[Johansson]、詹姆斯 E·罗森茨韦克[James E. Rosenzweig]合著）、《组织与管理：系统与权变方法》（与罗森茨韦克合著）等。

6. 经验主义学派

经验主义学派又称案例学派，该学派主张通过分析经验（即案例）来研究管理学问题，其主要代表人物有德鲁克与戴尔（Dell）。德鲁克的主要著作是《管理的实践》，戴尔的主要著作是《伟大的组织者》。

7. 权变理论学派

权变理论学派诞生于 20 世纪 70 年代，代表人物主要有卢桑斯（Luthans）、费德勒（Fiedler）与豪斯（House）。主要著作是卢桑斯在 1976 年出版的《管理导论——一种权变学说》，是系统论述权变管理的代表著作。权变理论的核心是力图研究组织及其所处的环境之间的联系，并确定各种变量的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部环境随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。权变理论学派认为，企业管理要根据企业所处的内部条件和外部环境随机应变，来决定其管理手段和管理方法，没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。也就是说，企业管理要按照不同的情景、不同的企业类型、不同的目标价值，采取不同的管理手段和管理方法。该学派过于强调管理的特殊性，忽视了管理的普遍原则与规律。

二、管理理论的最新发展

进入 20 世纪 80 年代后，随着社会、经济和文化的迅速发展，面对全球化、信息化、经济一体化等新形势，管理也发生了深刻的变化，管理理论得到进一步的发展。新理论主要有战略管理理论、比较管理理论、企业再造理论和“学习型组织”理论等。

1. 战略管理理论

进入 20 世纪 70 年代以后，由于国际环境的剧变，尤其是石油危机对国际环境产生了重要的影响，这时的管理理论以战略管理为主，研究企业组织与环境关系，重点研究企业如何适应充满危机和动荡的环境的不断变化。1976 年，安索夫（Ansoff）的《从战略规划到战略管理》出版，标志着现代战略管理理论体系的形成。他认为，战略管理注重的是动态的管理，是对决策与实施并重的管理。战略管理就是根据对企业经营条件和外部环境的分析，确定企业总的经营宗旨和经营目标，并且制定一种或几种有效的战略，使企业达到

经营宗旨和实现经营目标所采取的一系列管理决策和行动。波特（Porter）所著的《竞争战略》把战略管理的理论推向了高峰，他强调通过对产业演进的说明和各种基本产业环境的分析，得出不同的战略决策。战略管理过程如图 2-1 所示。

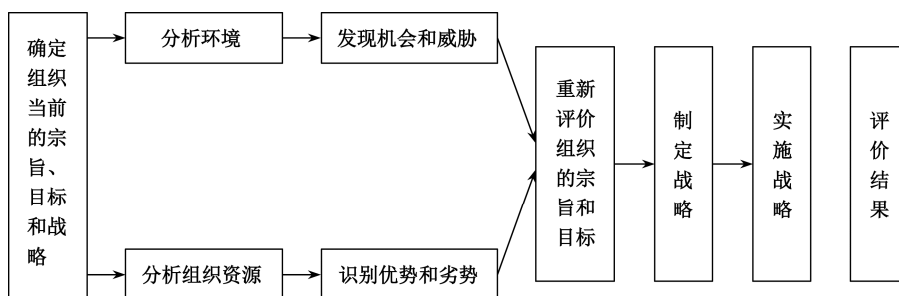


图 2-1 战略管理过程

2. 比较管理理论

比较管理理论是 20 世纪 80 年代初对现代管理理论反思后，首先盛行于西方的一种管理理论。这是一种通过研究许多国家和企业在工业化发展过程中管理的历史经验和动态，采用科学的比较分析，以探索最佳的管理模式和普遍适用于发达国家和发展中国家的管理基本原理的理论。这一理论的著名代表人物有美国的理查德·帕斯卡尔（Richards Pascale）、托马斯·彼得斯（Thomas Peters）、巴里·里奇曼（Barry Richman）、威廉·大内（William Ouchi），日本的大岛国雄，英国的密勒（Miller）和罗杰·福尔克（Roger Falk）等。

比较管理理论的主要特点如下。

（1）在研究方法上，以比较研究为基础，把所研究的对象放到更为广阔的背景考察。通过两国或多国企业管理的比较研究，能清楚看出不同国家企业管理的相似之处和不同特点，这就提高了研究的立足点，扩大了研究的范围。

（2）在研究重点上，由注重理论转向注重管理实践比较。例如，美国对日本的研究，发现日本和美国的根本差异不在于表面的一些具体做法，而在于对管理因素的认识有所不同。美国管理过分强调技术等“硬”因素，而日本则注重信念、宗旨、人等“软”因素。

（3）提出了一系列比较管理研究模式。比较管理学派的学者提出了各自的比较模式，如法默-里奇曼模式，认为外部环境是影响管理过程与管理效果的一个重要因素，无论这个外部环境是指不同国家的环境还是指影响公司、企业的国内环境。这是因为，在不同经济发展程度的国家之间，政治、经济、文化、法律、社会道德等方面的差异很大，有时在同一个国家内，其文化的差异也比较明显。他们列出了被认为对管理过程与管理效果有特别影响的外部制约因素的 4 个变量：教育变量、社会变量、政治法律变量、经济变量。而管理过程与管理效果决定了公司的效率，进而又决定了一个国家或社会的效率。

比较管理理论学派也是我国主要管理理论学派之一。由于我国在现代企业管理理论和实践上是落后的，需要结合我国的国情特点有比较地引进吸收西方先进管理经验，同时加上大批从海外归来的学者介绍西方管理思想，因此，目前我国大量的管理著述都具有比较管理理论的色彩。一些发达国家运用成功的管理方法搬到中国企业未必就能成功，要最终创造出适合中国国情的、既先进又独具特色的企业管理模式，采用比较管理理论的学习、对比、消化、创新的方法显然是最有效的。

3. 企业再造理论

美国企业从 20 世纪 80 年代起开始了大规模的企业重组革命,日本企业也于 20 世纪 90 年代开始进行所谓的第二次管理革命,这十几年间,企业管理经历着前所未有的、类似脱胎换骨的变革。1993 年,美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(Michael Hammer)与詹姆斯·钱皮(James Champy)在经过多年调研后,提出了企业再造理论。该理论认为,为了能够适应新的世界竞争环境,企业必须摒弃已成惯例的运营模式和工作方法,以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运营方式,制定企业再造方案,并组织实施与持续改善。企业再造包括了企业战略再造、企业文化再造、市场营销再造、企业组织再造、企业生产流程再造和质量控制系统再造等多方面内容。

企业再造的原则如下。

(1) 以流程为中心。企业再造不同于以往的任何企业变革,企业再造的最终目标是将企业由过去的职能导向型转变为流程导向型。

(2) 坚持以人为本的团队式管理。在激烈竞争中挣扎的现代企业,应以流程为中心组建工作团队,在这样的企业里,每个人都关心整个流程的运转情况。



管理常识

人 本 管 理

人本管理顾名思义就是以人为本的管理,是一系列以人为中心的管理理论与管理实践的总称。它要求人们在管理实践中坚持一切以人为核心,以人的权利为根本,强调人的主观能动性,力求实现人的全面、自由发展。其实质就是充分肯定人在管理活动中的主体地位和作用。“以人为本”已是现代社会的潮流所向。从人性的视角来分析、考察人类社会中任何有组织的活动,就会发现人类社会中有一种较为普遍的管理方式,这种管理方式以人性为中心,按人性的基本状况进行管理,这就是所谓的“人本管理”。

(3) 以顾客为导向。它意味着企业在判断流程的绩效时,是站在顾客的角度考虑问题的。

除哈默之外,还有许多管理学家在为 企业再造做咨询工作的同时还撰写文章。1993 年《哈佛商业评论》发表了特蕾西·高斯(Tracy Gauss)、理查德·帕斯卡尔及安托尼·阿瑟斯(Anthony Athos)的《重新创业的过山车——为更有力的明天在今天冒险》,其中特别强调,改造不是改变现在已有的,而是要创造现在所没有的。1993 年年底,小林裕以专著《企业经营再造工程》完成了日本管理学界对这一时期管理理论与实践的总结。

企业再造的思想将导致传统管理理论和实践的全面变革,使管理思想更加丰富和富有时代特征。



管理实例

海尔的企业再造

海尔是第一个走出国门的中国家电企业,应该说它很成功。可是,让人不可思议的是,早在十几年前,它就悄悄“造起了自己的反”。1998 年 9 月 8 日,海尔集团首席执行官张瑞敏就在一次中层干部会上提出“业务流程再造”的概念。而此时,中国家电业的价格战正酣。

哈默说：“流程再造是一场革命，它意味着企业一切从头开始，一切从零开始。”张瑞敏说：“流程再造对海尔来说，就是彻底打破原有的束缚着我们继续创新、继续发展的东西。这包括我们已经习惯了的管理模式，我们轻车熟路的流程，包括原来的成功。”

世界最新的管理理论普遍认为，企业再造适用于3类企业：第一类是问题丛生，已经面临危机的企业；第二类是业绩不错，但潜伏着危机的企业；第三类是正处于发展高峰的企业。再造是为了构建新的竞争优势，大幅度超越竞争对手，抢占下一轮竞争的制高点。海尔的再造无疑属于第三类。

1. 海尔面对的挑战

1998年的海尔，已经实现了销售收入超100亿元。海尔开始考虑实施国际化战略，但是，海尔同国际大公司之间还存在很大的差距。这种差距集中表现在海尔的客户满意度、速度和差错率方面存在不足，企业员工对市场压力的感知程度不高。

2. 海尔的再造方案

在企业再造前，海尔是传统的事业本部制结构，集团下设6个产品本部，每个本部下设若干个产品事业部，各事业部独立负责相关的采购、研发、人力资源、财务、销售等工作。1999年，海尔在全集团范围内对原来的业务流程进行了重新设计和再造，并以“市场链”为纽带对再造后的业务流程进行整合。

(1) 同步业务流程结构：“三个大圈、六个小圈、两块基石”。海尔的再造方案，将原来各事业部的财务、采购、销售业务分离出来，实行全集团统一采购、营销和结算。将集团原来的职能部门整合为创新订单支持流程3R（R&D——研发、HR——人力资源开发、CR——客户管理）和保证订单实施完成的基础支持流程3T（TCM——全面预算、TPM——全面设备管理、TQM——全面质量管理）。

(2) 流程运转的主动力：“市场链”。推动整体业务流程运转的主动力不再是过去的行政指令，而是把市场经济中的利益调节机制引入企业内部，将业务关系转变为平等的买卖关系、服务关系和契约关系，将外部市场订单转变为一系列的内部市场订单。

(3) 流程运作的平台：海尔文化和OEC（即日事日毕，日清日高）管理模式。

3. 海尔再造的成效

- (1) 交货时间降低了32%。
- (2) 到货及时率从95%提高到98%。
- (3) 出口创汇增长103%，利润增长25.9%。
- (4) 应付账款周转天数降低54.79%。
- (5) 直接效益为3.45亿元。

4. 海尔再造的启示

- (1) 再造的时机：企业经营管理水平上台阶。
- (2) 再造的核心：将纵向一体化结构转变为平行的网络流程结构。
- (3) 再造的目标：以顾客满意度最大化为目标。
- (4) 再造的动力：发挥每一个员工的积极性和主动性。
- (5) 再造的保证：领导全力推进、企业文化渗透。

4. “学习型组织”理论

20世纪80年代末以来，信息化和全球化浪潮迅速席卷全球，顾客的个性化、消费的多元化决定了企业必须适应不断变化的消费者的需要，在全球市场上争得顾客的信任，才

有生存和发展的可能。使信息与知识成为重要的战略资源，相应诞生了学习型组织理论。学习型组织是指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。“学习型组织”理论是1990年美国麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter Senge）在其所著的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中提出来的。该书指出一个学习型组织的建立需要进行所谓的“五项修炼”，即自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。彼得·圣吉认为，五项修炼是一个有机整体，每项修炼都与其他修炼的成功密切相关。其中最关键，也是最困难的修炼是系统思考。五项修炼的实质是要提升组织的素质，所以组织要不断地学习，经过学习一修炼一提升，强化组织的竞争力。该书出版不久，即在全球范围内引起轰动，并于1992年荣获世界企业管理协会最高荣誉奖——开拓奖，作者本人也被称为20世纪90年代的“管理学宗师”。这一理论的提出，受到了全世界管理学界的高度重视，许多现代化大企业，乃至其他组织，包括城市，纷纷采用这一理论，努力建成“学习型企业”、“学习型城市”等。

彼得·圣吉在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中明确指出：“20世纪90年代最成功的企业将会是‘学习型组织’，因为未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。”他认为“未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织”。学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿望和获取竞争优势的组织蓝图。学习型组织是更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队组成，有崇高而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变，从而保持长久的竞争优势。



课堂讨论

1. 结合现今企业管理的发展状况，谈一谈现代管理理论都解决了哪些实际问题。
2. 以“学习型组织”理论为例，阐述其对现代企业发展的意义。

项目测试

一、单选题

1. 被称为“科学管理之父”的是（ ）。
A. 亚当·斯密 B. 泰勒 C. 韦伯 D. 法约尔
2. 法约尔提出的管理原则有（ ）项。
A. 5 B. 6 C. 10 D. 14
3. 被誉为“组织理论之父”的管理思想家是（ ）。
A. 欧文 B. 韦伯 C. 泰勒 D. 西蒙
4. 梅奥等人通过霍桑实验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，还受到社会环境、社会心理因素的影响。由此创立了（ ）学说。
A. 古典管理 B. 人文关系 C. 社会关系 D. 人际关系
5. 在现代管理理论中，决策理论学派的代表人物是（ ）。
A. 韦伯 B. 孔茨 C. 巴纳德 D. 西蒙

二、多选题

1. 西方近代早期管理思想家有（ ）。
A. 詹姆斯·斯图亚特 B. 亚当·斯密
C. 查尔斯·巴贝奇 D. 罗伯特·欧文

2. 古典管理理论的代表人物有()。
A. 泰勒 B. 韦伯 C. 马斯洛 D. 法约尔
3. 下列属于古典管理理论的有()。
A. 行政组织理论 B. 一般管理理论 C. 劳动分工理论 D. 科学管理理论
4. “行为科学”的代表人物是()。
A. 德鲁克 B. 马斯洛 C. 麦格雷戈 D. 西蒙
5. 通过“霍桑试验”得出的结论有()。
A. 企业中存在“非正式组织”
B. 职工是“经济人”
C. 存在着“霍桑效应”
D. 新型的领导能力在于提高职工的效率、职工是“社会人”
6. 现代管理理论中的代表学派有()。
A. 管理过程学派 B. 决策理论学派 C. 社会系统学派 D. 社会技术系统学派
7. 随着社会的发展,促成了许多新管理理论的涌现,包括()。
A. 人本管理理论 B. 科学管理理论 C. 企业再造理论 D. “学习型组织”理论

三、判断题

1. 中国传统管理思想体现出了人本主义的特征。 ()
2. 泰勒的科学管理以工厂管理为对象,以提高工人劳动生产率为目标。 ()
3. 科学管理仅适用于工业企业。 ()
4. 法约尔所阐述的“管理”仅仅是关于工业管理的思想。 ()
5. 韦伯认为,理想的组织形式是神秘化的组织。 ()
6. 权变管理理论就是考虑到组织内部条件的变数同相应的管理观念和技术之间的关系,使采用的管理观念和技术能有效地达到目标。 ()
7. “决策贯穿于管理活动的全过程,决策程序就是全部管理过程”是现代决策理论的观点。 ()

四、简单题

1. 简述泰勒的科学管理理论的内容。试分析科学管理理论的缺陷。
2. 简述法约尔提出的管理活动职能。
3. 简述理想行政组织体系的特点。
4. 梅奥的人际关系学说的主要内容是什么?如何对它进行评价?
5. “学习型组织”理论的五项修炼主要内容有哪些?



案例分析

联合邮包服务公司的科学管理

联合邮包服务公司(United Parcel Service, UPS)雇用了15万名员工,平均每天将900万个包裹发送到美国各地和180个国家。为了实现他们的宗旨:“在邮运业中办理最快捷的运送”,UPS的管理当局系统地培训他们的员工,使他们以尽可能高的效率从事工作。下面以送货司机的工作为例,介绍他们的管理风格。

UPS的工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究,并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间,甚至上厕所的时间,将这些数据输入计算机中,从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标,司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他

们接近发送站时，松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到1挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室跳到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒3英尺（1英尺 \approx 0.3048米）的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点烦琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS是世界上效率最高的公司之一。举例来说，联邦捷运公司（Federal Express）每人每天不过取送80件包裹，而UPS却是130件。在提高效率方面的不懈努力，看来对UPS的净利润产生了积极的影响。人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

思考题：

1. 联合邮包服务公司这种刻板的时间管理为什么能提高效率？
2. 该公司的管理模式是否具有普遍性？
3. 结合以上案例，谈谈你对科学管理理论的认识，以及科学管理理论的现实意义。



项目实训

现代管理理论分析

【实训目标】

1. 充分理解现代管理理论的各种流派与观点。
2. 初步学会利用现代管理理论分析实际管理问题。
3. 锻炼资料的搜集与分析能力。

【实训步骤与要求】

1. 通过各种途径搜集有关现代管理思想与理论的案例与资料。资料的具体形式可以是新闻纪实、工作简报、工作总结，也可以是相关书籍或报刊上登载的管理案例等。

2. 以小组为单位对资料进行讨论与分析。利用课上所学理论对案例进行分析说明，可以先简要介绍案例资料的内容与结构，指出其所代表的理论流派和主要观点，然后重点评析该理论的内涵，明确该理论的优势与劣势。

3. 组织集体管理理论交流会，开放思路，自由畅谈。

【实训成果】

在交流与讨论的基础上，完成简要的现代管理理论分析报告。可以参考以下思路完成报告。

1. 对代表某种理论观点的管理案例进行介绍。
2. 对所涉及的管理理论和思想进行介绍。
3. 依据理论对案例进行分析，所选案例可以是有悖于现代管理理论的观点。
4. 提出本人得到的启示和见解。

【实训考核与评价】

1. 资料搜集的渠道是否多样，具有有效性。
2. 案例资料是否具有代表性（最好包含正面与反面两方面的材料）。
3. 管理理论的学习是否到位，案例分析是否思路清晰、准确和细致。

预测与决策 职能

项目三

知识目标

1. 明确预测与决策的含义。
2. 掌握预测与决策的过程与方法。

技能目标

1. 能够初步对企业的内外部环境进行分析。
2. 结合生活实际，初步培养科学决策的意识和能力。

管理提要

计划工作的目的，在于对组织未来的发展方向和目标进行部署和安排，促进组织效率的提高。但未来是不确定的，组织发展过程中会受到许多不确定性因素的影响，将这些不确定因素的发生、发展及变化趋势确定下来，为制订计划提供可靠的依据，这就是预测工作的目的。预测就是根据过去和现在的已知因素，运用人们的知识、经验和科学方法，对未来进行预先估计，并推测事物未来的发展趋势的活动过程。决策是管理的核心内容，贯穿于管理工作活动的始终。预测是决策的前提，在合理预测的基础上进行科学的决策，才能使管理工作富有成效。

任务一 预测认知

一、预测的含义

预测就是对尚未发生、目前还不明确的事物进行预先估计，并推测事物未来的发展趋势，从而协助管理者掌握情况，选择对策。

预测是通过分析过去和现在已知的情况，探索事物发展变化的规律，并在此基础上对未来的情况做出逻辑推断。从这个意义上讲，预测是一门科学。此外，由于事物发展受到多种可能因素的影响，这使得预测不仅要运用合理假设、逻辑推理和科学的分析方法，还要依赖于预测者本人的知识、经验、判断能力及收集资料和分析资料的能力。因此，预测又被看作一门艺术。管理者要想得到准确的预测结果，必须灵活运用各种预测技术和自己的经验、知识和能力。

总之，预测就是根据过去和现在的已知因素，运用人们的知识、经验和科学方法，对未来进行预先估计，并推测事物未来的发展趋势的活动过程。预测是计划工作的基础环节，为计划提供科学依据。预测既是一门科学，也是一门艺术。



管理实例

李嘉诚的创业之路

20 世纪 50 年代，李嘉诚创办了长江塑胶厂生产塑料玩具。结果由于玩具市场饱和，工厂面临倒闭。一次偶然的机会，他在翻阅一份报纸时，发现了一则信息，讲的是当地一家小塑料厂将制作的塑料花销往欧洲。李嘉诚眼前一亮，马上想到了自第二次世界大战以后，欧美生活水平虽有所提高，在经济上却还没有实力去种植草皮和鲜花。因此，在很长的一段时期里，塑料花必将被大量使用，成为他们用于各种场合的装饰必需品。有需求就有市场。李嘉诚认为，这是一个难得的机会，于是马上决定企业转产生塑料花。正是依靠生产塑料花，几年后的李嘉诚成为了香港大富翁之一。

二、预测的类型

按照不同的标准，可将预测分为不同的类型。

1. 按预测范围分类

按预测范围的不同，可将预测分为宏观经济预测和微观经济预测。

1) 宏观经济预测

宏观经济预测是对社会总供求、经济增长速度、物价指数、就业状况等有关国民经济

发展总体状况的分析和推断，它主要是为政府制定经济和社会发展规划、经济计划和经济政策等服务的。宏观经济预测的结果是企业进行预测和决策时必不可少的依据。

2) 微观经济预测

微观经济预测主要是指从企业经营管理角度所做的各种经济预测。本章主要是针对微观经济预测进行阐述的。

2. 按预测内容分类

按预测内容的不同，可将预测分为市场预测、技术预测、经营绩效预测和经济形势预测。

1) 市场预测

市场预测是对企业销售收入及其变化趋势的预测，市场预测是企业制订新产品开发计划、生产计划、生产准备计划、财务收支计划的前提和基础。

2) 技术预测

技术预测是企业制订研究与开发计划、人才开发计划、项目投资计划等的前提和基础。

3) 经营绩效预测

经营绩效预测是指通过对企业产品（或服务）销售收入、劳动生产率、成本费用、利润等指标及其影响因素的分析，预测企业利润率的变化趋势，指导企业挖掘潜力，加强经营管理，以取得良好绩效。

4) 经济形势预测

国内乃至国际经济景气程度、国家调控政策走向、产业结构发展趋势、国际贸易环境变化等因素与企业生存和发展息息相关。

3. 按照预测性质分类

按预测性质的不同，可将预测分为定性预测和定量预测。

1) 定性预测

定性预测指依靠人的知识和经验，对事物变化发展的趋势做出定性的描述。

2) 定量预测

定量预测是指根据调查得到的数据资料，运用数学模型对事物未来的发展趋势做出定量、具体的描述。定量预测往往用于对事物中短期变化趋势的预测。

4. 按照预测时间跨度分类

按预测时间跨度大小划分，预测可分为短期预测、中期预测和长期预测 3 种。

预测时间跨度大小与预测结果的准确性有密切关系。一般地，预测时间跨度越小，预测质量越高；反之，预测结果的准确性可能越低。

三、预测的方法

预测既是一门科学，也是一门艺术。说它是一门科学，是因为预测方法是建立在科学基础之上的；说它是一门艺术，是因为预测方法的选择和运用包含了预测人员的经验、认知与判断能力，同时要求预测方法的选择要富有创新性。预测市场是改善经营管理、促进商品销售不可缺少的环节，预测是否准确及时，关键在于方法诀窍。预测方法诀窍种类较多，以下重点介绍德尔菲法和经验判断法。

1. 德尔菲法

德尔菲法 (Delphi method) 又称专家规定程序调查法。该方法主要是由调查者拟定调查表,按照既定程序,以函件的方式分别向专家组成员进行征询;而专家组成员又以匿名的方式(函件)提交意见。经过几次反复征询和反馈,专家组成员的意见逐步趋于集中,最后获得具有很高准确率的集体判断结果。

德尔菲法的具体实施步骤如下。

(1) 组成专家小组。按照课题所需要的知识范围,确定专家。专家人数的多少,可根据预测课题的大小和涉及面的宽窄而定,一般不超过 20 人。

(2) 向所有专家提出所要预测的问题及有关要求,并附上有关这个问题的所有背景材料,同时请专家提出还需要什么材料。然后,由专家做书面答复。

(3) 各个专家根据他们所收到的材料,提出自己的预测意见,并说明自己是怎样利用这些材料提出预测值的。

(4) 将各位专家第一次判断意见汇总,列成图表,进行对比,再分发给各位专家,让专家比较自己同他人的不同意见,修改自己的意见和判断。也可以把各位专家的意见加以整理,或请身份更高的其他专家加以评论,然后把这些意见分送给各位专家,以便他们参考后修改自己的意见。

(5) 将所有专家的修改意见收集起来,汇总,再次分发给各位专家,以便做第二次修改。逐轮收集意见并为专家反馈信息是德尔菲法的主要环节。收集意见和信息反馈一般要经过 3~4 轮。在向专家进行反馈的时候,只给出各种意见,但并不说明发表各种意见的专家的具体姓名。这一过程重复进行,直到每一个专家不再改变自己的意见为止。

(6) 对专家的意见进行综合处理。



管理常识

德尔菲法的特点

德尔菲法是一种利用函询形式进行的集体匿名思想交流过程。它有 3 个明显区别于其他专家预测方法的特点,即匿名性、多次反馈、小组的统计回答。

1) 匿名性

因为采用这种方法时所有专家组成员不直接见面,只是通过函件交流,这样就可以消除权威的影响。这是该方法的主要特征。匿名是德尔菲法的极其重要的特点,从事预测的专家彼此互不知道还有哪些人参加预测,他们是在完全匿名的情况下交流思想的。后来改进的德尔菲法允许专家开会进行专题讨论。

2) 反馈性

德尔菲法需要经过 3~4 轮的信息反馈,在每次反馈中使调查组和专家组都可以进行深入研究,使得最终结果基本能够反映专家的基本想法和对信息的认识,所以结果较为客观、可信。小组成员的交流是通过回答组织者的问题来实现的,一般要经过若干轮反馈才能完成预测。

3) 小组的统计回答

最典型的小组预测结果是反映多数人的观点,少数派的观点至多概括地提及一下,但

是这并没有表示出小组的不同意见的状况。而统计回答却不是这样，它报告 1 个中位数和 2 个四分点，其中一半落在 2 个四分点之内，一半落在 2 个四分点之外。这样，每种观点都包括在这样的统计中，避免了专家会议法只反映多数人观点的缺点。

2. 经验判断法

经验判断法是指由专家们根据自己的经验知识，对预测对象的未来发展做出判断，然后把专家们的意见归纳整理形成预测结论。它又分为专家个人预测法和专家会议预测法两种。

专家个人预测法是由确有专长，具有远见卓识和丰富经验的专家提出个人意见，然后将各个专家的意见收集起来归纳整理，形成预测结论。该法能够使专家们充分发挥创造能力，不受外部影响，没有心理压力。但此法容易受到专家知识面、知识深度、占有资料及对预测问题是否有兴趣等的影响。受各种因素所制约，预测的结果难免带有片面性和局限性。

专家会议预测法是向专家们提供需要预测的问题和信息，请他们事先做好准备，然后在确定的时间召开会议，由专家们各自提出预测的意见，互相交换，互相启发，弥补个人知识经验的不足，并通过讨论、补充、休整以后得出预测的结果。此法的缺点是参加会议的人数有限，代表性不够广泛；另外，在会上发表意见还受到心理因素的影响，不能够畅所欲言，容易受到权威意见和大多数人意见的影响，即使有不同的意见也不愿意在会上发表，或不愿意公开修正自己已经发表的意见，导致预测结果的可靠程度有限。



管理实例

预测者根据所掌握的情况和数据，凭着自己的知识和经验，或者依靠集体的智慧和经验，对预测目标做出主观的判断。这种方法在企业中较普遍采用。但是，测定预测值时，往往运用简单算术平均法，不够科学。某美容公司美容导师和中层管理人员及经理的预测方法如下。

3 位美容导师的销售预测，分别估计的期望值为 7000 元、8200 元、6200 元。假设他们的预测有同等的重要性，那么，三人平均销售预测值为

$$(7000+8200+6200) \div 3 = 7133.333 \text{ (元)}$$

3 位中层管理人员的期望预测值分别为 9000 元、8000 元、10 000 元。假定 3 位中层管理人员的期望值比例相等，中层管理人员方面的平均销售预测值为

$$(9000+8000+10\,000) \div 3 = 9000 \text{ (元)}$$

3 位经理的销售期望预测值分别为 11 000 元、9500 元、9500 元。假定 3 位经理的期望值同等重要，经理方面的平均销售预测值为

$$(11\,000+9500+9500) \div 3 = 10\,000 \text{ (元)}$$

最后，衡量美容导师、中层管理人员、经理三者预测值的价值，其比例分别为 1、1.5、1.3，综合性的销售预测值为

$$(7133.333 \times 1 + 9000 \times 1.5 + 10\,000 \times 1.3) \div (1 + 1.5 + 1.3) = 8850.877 \text{ (元)}$$



在大学生实际的学习与生活中，都运用过哪些具体的预测方法？

任务二 决策认知

一、决策的概念

“决策”一词的英语表述为“decision making”，意思就是做出决定或选择。时至今日，对决策概念的界定不下上百种，但仍未形成统一的看法，诸多界定归纳起来，基本有以下3种理解。

一是把决策看作一个提出问题、确立目标、设计和选择方案的过程。这是广义的理解。

二是把决策看作从几种备选的行动方案中做出最终抉择，是决策者的拍板定案。这是狭义的理解。

三是认为决策是对不确定条件下发生的偶发事件所做的处理决定。这类事件既无先例，又没有可遵循的规律，做出选择要冒一定的风险。也就是说，只有冒一定的风险的选择才是决策。这是对决策概念最狭义的理解。以上对决策概念的解释是从不同的角度作出的，要科学地理解决策概念，有必要考察决策专家赫伯特·西蒙在决策理论中对决策内涵的看法。

按一般理解，决策就是做出决定的意思，即对需要解决的事情做出决定。按汉语习惯，“决策”一词被理解为“决定政策”，主要是对国家大政方针做出决定。但事实上，决策不仅指高层领导做出决定，也包括人们对日常问题做出决定。例如，某企业要开发一个新产品，引进一条生产线，某人选购一种商品或选择一种职业，都带有决策的性质。可见，决策与人类活动是密切相关的。



中外学者对于决策内涵的认识

孔茨认为，制定决策就是从行动方针的备选方案中进行选择。

西蒙认为，管理就是决策。

《美国现代经济词典》对于决策的定义是：“决策是指公司或政府在其制定政策或选择实施现行政策的有效方法时所进行的一整套活动，其中包括收集必要的事实以对某一建议做出判断，以及分析可以达到预定目标的各种可选择的方法等活动。”

我国学者周三多认为，所谓决策，是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式选择或调整的过程。

我国学者徐国华、赵平认为，所谓决策就是为了达到一定的目的，从两个以上的代替

方案中,选择一个有效方案(或手段)的合理过程。

我国学者杨文士、张雁认为,决策是为了达到一定的目标,在掌握充分的信息和对有关情况进行深刻分析的基础上,用科学的方法拟订并评估各种方案,从中选出合理方案的过程。

综上所述,从广义上讲,决策存在于社会生活的各个领域、各个层面,大到国家管理,小到个人行为选择。狭义上讲,决策是组织为实现一定的目标制订行动方案并合理选择的过程。

二、决策的类型

现代企业经营管理活动的复杂性、多样性,决定了经营管理决策有多种不同的类型。

1. 按照决策的影响范围和重要程度分类

按照决策的影响范围和重要程度不同,决策可以分为战略决策、战术决策和业务性决策。

1) 战略决策

战略决策是指对企业发展方向和发展远景做出的决策,是关系到企业发展的全局性、长远性、方向性的重大决策,如对企业的经营方向、经营方针、新产品开发等决策。战略决策由企业最高层管理者做出。它具有影响时间长、涉及范围广、作用程度深刻的特点,是战术决策的依据和中心目标。它的正确与否,直接决定企业的兴衰成败,决定企业的发展前景。

2) 战术决策

战术决策是指企业为保证战略决策的实现而对局部的经营管理业务工作做出的决策,如企业原材料和机器设备的采购、生产和销售的计划、商品的进货来源、人员的调配等。战术决策一般是由企业中层管理人员做出的。战术决策要为战略决策服务。

3) 业务性决策

业务性决策是为了解决日常工作和具体作业任务中的问题以便提高工作效率所做的决策。部分业务性决策具有局部性、常规性和技术性的特点。外部环境含有较少的变化因素,主要是车间或科室进行生产任务的日常安排、工作定额的制定等,这类决策所要解决的问题常常是明确的,决策往往只会产生短期的影响,有一套完善的量化分析方法。一般由基层管理者做出。

2. 按照决策的主体不同分类

按照决策的主体不同,决策可以分为个人决策和集体决策。

1) 个人决策

个人决策是由企业领导者凭借个人的智慧、经验及所掌握的信息进行的决策。决策速度快、效率高是 its 特点,适用于常规事务及紧迫性问题的决策。个人决策的最大缺点是带有主观性和片面性,因此,对全局性重大问题不宜采用。



管理启示

个人决策的影响因素

心理学的基本观点之一,是强调个人在心理上的差异。决策作为人们的一种思维和心理活动,自然也不例外。

1. 个人对问题的感知方式

所谓感知,是指通过感觉而形成的直觉(知觉),即通过记忆、归纳和分析,形成对事物本质的一种认识。影响人们感知的主要因素是经验,因为感知是在过去经验的基础上产生的,而不是仅仅凭感觉。经验丰富的主管人员一般都具有良好的直觉。

2. 个人的价值系统

所谓个人价值系统,是指个人的思想、价值观、道德标准、行为准则等所构成的相对稳定的思维体系。人们的行为要受到意识的调节。个人价值系统将影响决策者对问题、情报信息和方案的判断决策。

(1) 决策者面临的内外环境日益复杂多变,许多问题的复杂性不断提高。相应地,要求综合许多领域的专门知识才能解决问题,这些跨领域的知识往往超出了个人所能掌握的程度。

(2) 决策者个人的价值观、态度、信仰、背景有一定的局限性。一方面,这些因素会对要解决的问题类型及解决问题的思路及方法产生影响。例如,如果决策者注重经济价值,他们就会倾向于对包括市场营销、生产和利润问题在内的实质情况进行决策;如果他们格外关注自然环境,就会用生态平衡的观点来考虑问题。另一方面,决策者个人不可能擅长解决所有类型的问题,进行任何类型的决策。

2) 集体决策

集体决策包括会议机构决策和上下相结合决策。会议机构决策是通过董事会、经理扩大会、职工代表大会等权力机构集体成员共同做出的决策。上下相结合决策则是领导机构与下属相关机构结合、领导与群众相结合形成的决策。集体决策的优点是能充分发挥集团智慧,集思广益,决策慎重,从而保证决策的正确性、有效性;缺点是决策过程较复杂,耗时间较多。它适宜于制定长远规划、全局性的决策。



管理实例

通用电气的全员决策

美国通用电气公司是一家集团公司,1981年杰克·韦尔奇(Jack Welch)接任总裁后,认为公司管理太多,而领导得太少,他明确提出:“工人们对自己的工作比老板清楚得多,经理们最好不要横加干涉。”为此,通用电气公司实行了“全员决策”制度,使那些平时没有机会互相交流的员工、中层管理人员都能出席决策讨论会。“全员决策”的开展,打击了公司中官僚主义的弊端,减少了烦琐的程序。实行了“全员决策”,使公司在经济不景气的情况下取得巨大进展。他本人被誉为“全美最优秀的企业家之一”。

杰克·韦尔奇的“全员决策”,有利于避免企业中的权利过分集中这一弊端。让每一个员工都体会到自己也是企业的主人从而真正为企业的发展着想,绝对是一个优秀企业家的妙招。

3. 按照决策的重复程度分类

按决策重复程度的不同,决策可以分为程序化决策和非程序化决策。

1) 程序化决策

程序化决策是指决策的问题是经常出现的问题,已经有了处理的经验、程序、规则,可以按常规办法来解决。故程序化决策也称常规决策。例如,企业生产的产品质量不合格

该如何处理、商店销售过期的食品该如何解决等。

2) 非程序化决策

非程序化决策是指决策的问题是不常出现的，没有固定的模式、经验去解决，要靠决策者做出新的判断来解决。非程序化决策也叫非常规决策，如企业开辟新的销售市场、调整商品流通渠、选择新的促销方式等。

4. 按决策条件自然状态分类

按决策条件自然状态的不同，决策可以分为在完全确知条件下的决策、风险型决策和在未完全确知条件下的决策。

1) 在完全确知条件下的决策

在完全确知条件下的决策是指决策过程中，提出各备选方案，在确知的客观条件下，每个方案只有一种结果，比较其结果优劣做出最优选择的决策。确定型决策是一种肯定状态下的决策。决策者对被决策问题的条件、性质、后果都有充分了解，各个备选的方案只能有一种结果。这类决策的关键在于选择肯定状态下的最佳方案。

2) 风险型决策

在决策过程中提出各个备选方案，每个方案都有几种不同结果可以知道，其发生的概率也可测算，在这样条件下的决策，就是风险型决策。例如，某企业为了增加利润，提出两个备选方案：一个方案是扩大老产品的销售；另一个方案是开发新产品。不论哪一种方案都会遇到市场需求高、市场需求一般和市场需求低几种不同可能性，它们发生的概率都可测算，若遇到市场需求低，企业就要亏损。因而在上述条件下决策，带有一定的风险性，故称为风险型决策。风险型决策之所以存在，是因为影响预测目标的各种市场因素是复杂多变的，因而每个方案的执行结果都带有很大的随机性。决策中，不论选择哪种方案，都存在一定的风险性。

3) 在未完全确知条件下的决策

在决策过程中提出各个备选方案，每个方案有几种不同的结果可以知道，但每一结果发生的概率无法知道，在这样条件下，决策就是未确定型的决策。它与风险型决策的区别在于：风险型决策中，每一方案产生的几种可能结果及其发生概率都知道，未确定型决策只知道每一方案产生的几种可能结果，但发生的概率并不知道。这类决策由于人们对市场需求的几种可能客观状态出现的随机性规律认识不足，增大了决策的不确定性程度。

5. 按照决策目标的数量分类

根据决策目标的数量不同，决策可分为单目标决策与多目标决策。

1) 单目标决策

单目标决策是指在一定的时间、环境等条件下，所要达到的只有一个明确目标的决策。决策的目的是满足某个指标要求。单目标决策的特点是：直接明确，相对简单，可采用如线性规划、动态规划等方法求解；决策准则也相对较为简单。

2) 多目标决策

多目标决策，顾名思义，就是决策行动需要力图实现多个目标。在社会经济研究中，很多系统决策问题是多目标的。例如，生产过程的决策，既要考虑生产系统的产量目标最大，产品质量目标最高，又要考虑生产成本目标最低等。但这些目标之间往往是相互矛盾

的，这会让决策者很难轻易做出决策。处理这类问题可以给每一个目标规定相对重要的程度，即“权重”，然后进行加权平均，这是处理多目标决策的一种较为常用的方法。

三、决策过程

决策是一个完整的过程，需要按照一定的程序和步骤进行。

1. 发现和分析问题

问题是决策的始点，决策始于问题的识别，即发现问题。问题就是现实和理想之间的差异，识别和发现问题在决策过程中是比较困难的，必须不断地对组织与环境状况进行深入的调查研究和创造性的思考才能做到。发现问题后还必须对问题进行分析，包括要弄清问题的性质、范围、程度、影响、后果、起因等各个方面，为决策的下一步做准备。

2. 确定决策目标

决策目标是根据所要解决的问题来确定的，因此，必须把握住所要解决问题的要害。找到了关键问题后，才能明确决策的目标。明确了决策目标，才能避免决策的失误。所以，确定决策目标是决策的重要环节。

根据决策目标在决策中的地位和重要程度，一般将其分为 3 类，即必须达到的目标、希望完成的目标和不予重视的目标。

在确定决策目标时，须注意以下几个问题。

- (1) 要把决策目标建立在需要和可能的基础上。
- (2) 要使决策目标明确、具体，并尽可能数量化，以便于衡量决策的实施效果。
- (3) 要明确决策目标的约束条件及其所占权重，如表 3-1 所示。
- (4) 要明确决策的主要目标，分清主次，使次要目标服从主要目标。

表 3-1 决策目标的约束条件及其权重参考

决策目标约束条件	所占权重/%
组织机构的设置	20
管理人员的工作作风	10
员工的技能与素质	20
组织的激励措施	25
人员的可持续发展	15
组织文化	10

3. 拟订备选方案

备选方案是指为解决某一问题而设计的、多个可行的供决策者抉择的方案。备选方案至少需要有两个或两个以上，决策者才可从中采用科学的逻辑思维与方法进行比较，选出满意的方案。

决策方案描述了组织为实现目标拟采取的各种对策的具体措施和步骤。在制定备选方案时，既要注重科学性，又要注重创造性。备选方案必须建立在科学的基础上，尽可能进行数量化和定量分析，以减少主观性。方案的拟订可以广泛发动群众，使大家充分发表意

见，管理者充分利用组织内外的专家学者，采用头脑风暴法等方法，提出达到目标和解决问题的各种方案。备选方案通常应该包括三方面内容。

(1) 落实决策总目标的各种次级目标及这些目标实现的途径，备选方案有自己的层次关系。

(2) 决策目标实现过程中的主要约束条件及其可控和不可控的程度。

(3) 备选方案可量化或用其他方法可进行评价。



管理常识

决策者在拟订备选方案时要注意备选方案在经济及技术方面的可行性与方案合理性，可以说备选方案的可行性与方案合理性非常重要。

4. 评估备选方案

评估备选方案时，应该考虑各项方案可能涉及的有利或不利的因素，即评价方案优劣所带来的影响，制定出相关标准之后进行评估。目前，随着计算机技术的发展及现代化评价方法的出现，这一过程相对简单，但始终离不开建立数学模型，利用定性或定量的分析方法，评估方案价值。当然还需权衡、比较各方案的利弊，按拟定的标准排序，提出取舍意见。

5. 执行选定方案

俗话说“车马未动，粮草先行”。有效执行方案需要有足够数量和种类的资源作保障。

如果组织内部恰好有现成的所需资源，那么管理者只需要设法将这些资源调动起来，并注意不同种类资源的相互匹配，以及如何分配以保证方案顺利执行，如果组织内部缺乏相应的资源，则要考虑从外部获取资源的可能性与经济性。

管理者还要明白，方案的有效执行需要得到相关利益者等多方面的配合，所以管理者需要调动这些人的积极性，使它们能够参与和支持方案的执行。这需从两方面去做工作：一方面消除顾虑，化解方案在执行过程中遇到的阻力；另一方面通过员工参与决策、授权和有激励作用的薪酬体制等措施增强大家的执行动力。

6. 评估方案执行效果

对方案执行效果的评估是指将通过执行方案，看是否已经正确解决了问题或是否取得了理想的效果。如果发现与预期实现的目标存在偏差，那么管理者就需要对方案进行适当的调整，以使调整后的方案更加符合组织的实际和变化的环境，所以决策不是一次性的静态过程，而是一个循环往复的动态过程。

四、决策的原则

1. 满意原则

具体讲，满意原则包括以下内容。

(1) 决策目标追求的不是使企业及其期望值达到理想的要求，而是使它们能够得到切

实地改善，实力得到增强。

(2) 决策备选方案不是越多越好、越复杂越好，而是要达到能够满足分析对比和实现决策目标的要求，能够较充分利用外部环境提供的机会，并能较好地利用内部资源。

(3) 决策方案选择不是要避免一切风险，而是对可实现决策目标的方案进行权衡，做到“两利相权取其大”、“两弊相权取其小”。

2. 分级原则

决策在企业内部分级进行，是企业业务活动的客观要求。原因如下。

(1) 组织需要的决策一般都非常广泛、复杂，是高层管理者难以全部胜任的，必须按其难度和重要程度分级进行。

(2) 组织管理的重要原则是责权对等、分权管理。分级决策是分权管理的核心。

(3) 组织都建立有领导制度和层级管理机构，而领导制度和层级管理机构要有效运行，必须遵循一定的规则。

3. 集体和个人相结合的原则

(1) 决策要减少风险，就要充分利用机会，关键时刻有人敢于负责，当机立断。否则，就会错失良机。因此，既不能事事集体决策，大家参与；又不能事事个人决策，一人拍板，要坚持集体决策与个人决策相结合的原则，根据决策事物的轻重缓急，对那些带有战略性、非程序化的、非确定型的事关组织全局的决策，应由集体制定，对其他的应酌情选择个人决策或集体决策。

(2) 决策作为决策者的意志反映，由少数人进行，意见最易统一；而决策要得到顺利实施，就需要有较多的人参与。因此，组织在建立决策体系时，要吸收各方面人士参加，把不同看法、意见、分歧在决策过程之中解决，应注意发挥个人的和集体的智慧，把决策的制定和执行紧密地衔接起来。决策的集体与个人相结合的原则，反映了决策科学化和民主化的客观要求。

五、决策方法

1. 定性决策方法

定性决策又称软方法，是一种直接利用决策者本人或有关专家的智慧来进行决策的方法，即决策者根据所掌握的信息，通过对事物运动规律的分析，在把握事物内在本质联系的基础上进行决策的方法。定性决策是依据专家的智慧、经验等进行决策的方法。这种方法适用于受社会经济因素影响较大的、因素错综复杂，以及涉及社会心理因素较多的综合性的战略问题，是管理界决策采用的主要方法。

1) 协力创新法

协力创新法可通过会议的形式进行。参加会议的人大多是经过适当训练，能够运用想象力和创新思维的人。他们事先必须弄清楚需要讨论的问题的性质和真相，会议主持人可以从决策问题中选出一个关键的问题作为讨论的中心，启发大家出主意、想办法。任何人提出一个主意后，别人随即可以加以评论和发表不同的意见，展开讨论，从而把创造性设想形成方案并接受实践检验。

2) 头脑风暴法

头脑风暴法又称畅谈会法，是召集 5~10 位专家，针对一定范围的问题畅所欲言，思路越广、越新、越奇越好，提示的意见、方案、设想越多越好；鼓励发表不同的相互矛盾的意见；不对别人的意见进行批评和反驳，也不急于做结论；可以在别人的意见或方案的基础上进行补充、改进或联合。会议的主持人不做任何启发，只是集思广益。

3) 哥顿法

哥顿法是美国学者哥顿 (Gordon) 于 1964 年提出的一种决策方法。该法与头脑风暴法相似，它主要是通过会议形式，根据主持人的引导，让与会者进行讨论，但会议的根本目的是什么，真正需要研究的问题是什么，实际上只有主持人自己知道，其他与会者都不知晓。这样做的目的是避免思维定势的约束，使大家能跳出框框去思考，充分发挥群体智慧以达到方案创新的目的。例如，企业要开发一种新型切割机，会议主持人不把此目标直接提出来，而是请小组成员提出切割原材料的方案。经过充分议论，主持人在适当的时候再把开发切割机的具体内容提出来，使小组成员的讨论进一步深化，以形成更有吸引力的开发方案，最后由决策者吸收讨论结果进行决策。

哥顿法强调要暂时抛开所要处理的问题，通过讨论一些其他的问题，从类比中得到启发，得到解决原来问题的一些创新思想、方法，再回到原来的问题。

4) 电子会议法

电子会议法将群体预测与计算机技术相结合。只要会议所需硬件一旦具备，就可以运用。在使用这种方法时，先将 50 人左右的群体成员集中起来，每人面前有一个与中心计算机相连接的终端。成员将自己有关解决问题的方案输入终端，再将它匿名投影在会场大屏幕上，甚至对每个方案的评论都可以通过网络共享。它消除了闲聊和偏题，且不用担心会打断别人的发言。专家们一致认为，这种方法比传统的面对面的会议更有效率。例如，道奇采矿公司运用这种方法，使它们的年度计划会议从几天缩短到 12 小时。

但这种方法也有一定的局限性。例如，必须具备相应的计算机硬件条件；对于善于口头表达，而运用计算机技术却相对较差的专家来说，会影响他们的决策思维。

2. 定量决策方法

定量分析方法是通过对经验数据的提取、整理和分析、数学模型的建立、发展趋势的预测和推断、效果的模拟、决策方案优劣的评判，以及最优方案的确定等环节进行数据信息分析的一门学科。在实际管理工作中的定量分析方法得到了广泛的应用。

定量决策方法常用于数量化决策，运用数学模型和公式等建立反映各种因素及其关系的数学模型来确定最优决策方案。对决策问题进行定量分析，可以提高常规决策的时效性和决策的科学性，也可以说定量决策方法是决策方法科学化的重要标志。

1) 确定型决策方法

确定型决策是指决策面对的问题的相关因素（如投资额、原材料价格、产品价格和销量等）是确定的，以其未来状况确定（或假设确定）为条件，对方案进行经济效果评价、比较和选择的方法。比起不确定型和风险型决策，确定型决策适用的问题是比较容易求解的。实际中有许多问题虽然不是严格确定型的，但如果主要因素是确定的，也可以暂且忽略不确定因素，简化为确定型决策问题。确定型决策方法主要有量本利分析法、边际利润分析法、差量分析法、投资回收期法、净现值法、内部投资收益率法及线性规划法等。以下仅介绍量本利分析法及线性规划法。

(1) 量本利分析法。

量本利分析法是指通过分析单位时段（通常为年）内，企业生产（销售）产品的数量、生产经营的总成本、销售利润三者间的关系，揭示企业盈亏变化规律并借以指导方案选择和生产经营活动的一种分析方法。

首先，假设：年生产量=年销售量= Q ，单位产品价格= P ，年总成本= C ，固定成本= F ，变动成本= V ，单位变动成本= C_v ，年销售收入= S ，则：

$$S = P \cdot Q$$

$$C = F + V = F + C_v \cdot Q$$



管理常识

固定成本和变动成本

企业生产经营的成本分为固定成本和变动成本两部分。固定成本是指在一定期间、一范围内，当企业销售量变化时其总额保持不变的成本。但分摊入单位产品成本中的固定成本是随着产量的变化而变化的，即产量增大，摊入单位产品成本的固定费用减小；产量越少，摊入单位产品成本中的固定费用增加。固定成本与产量的关系如图 3-1 所示。

变动成本是指随销售量的增加而相应增加的费用或成本，如直接人工费、原材料消耗等。

假设单位产品的变动成本是不变的，则变动成本随产量变化而呈正比例变化。产品成本中的原材料费、燃料动力费、计件工资等，均属于变动费用。变动成本与产量的关系如图 3-2 所示。

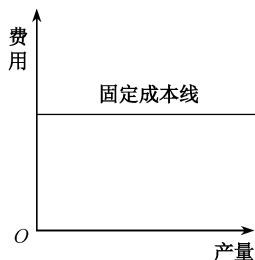


图 3-1 固定成本与产量的关系

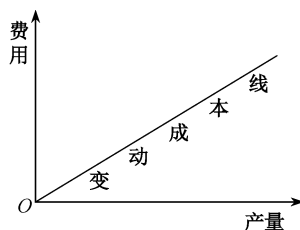


图 3-2 变动成本与产量的关系

如图 3-3 所示，可得出产销量盈亏平衡点 Q_0 ，即盈亏平衡（保本）时，年销售收入

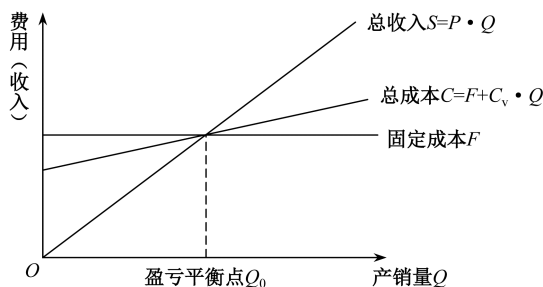


图 3-3 盈亏平衡点分析

S_0 =年度总成本 C_0 ，而此时年产销量= Q_0 ，则：

$$P \cdot Q_0 = F + C_v \cdot Q_0$$

整理之后，即得盈亏平衡产销量：

$$Q_0 = F / P - C_v$$

销售收入盈亏平衡点：

$$S_0 = P \cdot Q_0 = P \cdot \frac{F}{P - C_v}$$

从而得出结论：当企业年销售量大于 Q_0 时，企业有盈利；当年销售量小于 Q_0 时，企业亏损。

(2) 线性规范法。

线性规划法是在一些线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。

线性规划法用于企业经营决策，实际上是在满足一组已知的约束条件 T ，使决策目标达到最优。也就是在满足一组约束条件下，求目标函数的最大值（或最小值）的问题。它是一种为寻求单位资源最佳效用的数学方法，常用于组织（企业）内部有限资源的调配问题。线性规划法可用图解法、代数法、单纯形法等方法求解，在变量多时可利用计算机求解。

假设某企业生产模具 A 和模具 B 两种产品，它们都要经过制造和装配两道工序，有关资料如表 3-2 所示。假设市场状况良好，企业生产的产品销售良好，试问何种组合的产品使企业利润最大？

表 3-2 某企业生产资料

项 目	模具 A 的数量 X	模具 B 的数量 Y	工序可利用时间/小时
在制造工序上的时间/小时	2	4	48
在装配工序上的时间/小时	4	2	60
单位产品利润/元	8	6	—

第一步，确定影响目标大小的变量。在本例中，目标是利润，影响利润的变量是模具 A 的数量 X 和模具 B 的数量 Y 。

第二步，列出目标函数方程： $Z = 8X + 6Y$ 。

第三步，找出约束条件。在本例中，两种产品在一道工序上的总时间不能超过该道工序的可利用时间，即制造工序： $2X + 4Y \leq 48$ ；装配工序： $4X + 2Y \leq 60$ 。

除此之外，还有两个约束条件，即非负约束： $X \geq 0, Y \geq 0$ 。

从而线性规划问题成为如何选取 X 和 Y ，使 Z 在上述 4 个约束条件下达到最大。

第四步，求出最优解——最优产品组合。根据目标函数与约束条件，求出上述线性规划问题的解为 $X=12$ 和 $Y=6$ ，即生产 12 个模具 A 和 6 个模具 B 使企业的利润最大。

2) 风险型决策方法

风险型决策也称统计型决策或随机型决策。在风险型决策中，决策者对问题的未来情况不能事先确定，但对未来情况发生的可能性即概率可以大致估计出来。这样，根据已知的概率就可以计算期望值。但决策者在决策时无论采用哪一个方案，都要承担一定的风险。风险型决策主要用于远期目标的战略决策或随机因素较多的非程序化决策，如技术改造、新产品研制和投资决策等方面。哪种状态将最终出现，谁也无法事先做出肯定的判断，所以就面临决策的风险性。风险型决策的目的是如何使收益期望值最大，或者损失期望值最小。

风险型决策方法有很多，如决策树法、表格法和矩阵决策法等，这里主要介绍经常用的决策树法。

决策树法是用树状图来描述各种方案在不同情况（或自然状态）下的收益，据此计算每种方案的期望收益从而做出决策的方法。决策树是决策过程的一种有序的概率的图解表示，因此，决策树法又称概率分析决策方法，它是现代管理中常用而有效的决策方法之一。决策树的构成要素有 5 个。

（1）决策结点。它用“□”表示，用来表示决策的结果。

（2）方案结点。它用“○”表示，用来表示各种行动方案，上面的数字表示该方案的效益期望值，某方案的期望值等于方案中多种随机状态可能出现的概率与其对应的损益值的乘积之和。

（3）方案枝。由决策点引出的若干枝条，每一枝条代表一个方案。

（4）状态枝。它又称概率枝，是由方案结点引出的若干枝条，每一枝条代表一种自然状态。

（5）状态枝末端。它用“△”表示，用来表示不同状态下的期望值（效益值或损益值）。决策树的一般模型如图 3-4 所示。

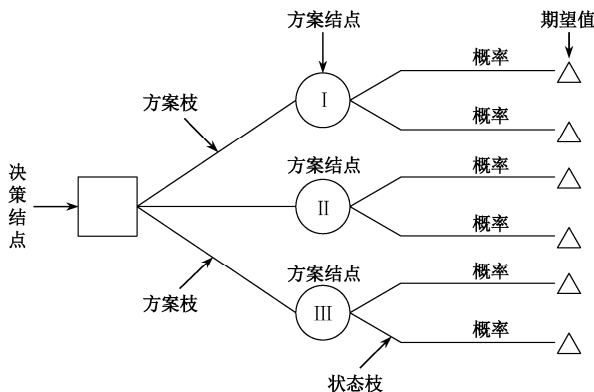


图 3-4 决策树模型

决策树分析法的基本步骤如下。

（1）画出决策树图。实际上是拟定各种选择方案的过程，也是对未来可能发生的各种状态进行周密思考和预测的过程。即先分析所有决策条件，然后自左向右画出决策树。

（2）计算各种状态下的期望值，即计算期望值（期望收益）。自右向左计算，以每种自然状态的损益值乘以各自概率枝上的概率，再乘以方案的使用期限，然后将各概率枝的值相加，减去投资值后，再标于状态点上。

（3）选择最佳方案，即剪枝决策。比较选出期望值最大的作为最佳方案，并将此最大值标于决策点方框上。同时，未被选用的方案用两条平行短线截断，称为“剪枝”。

3) 非确定型决策方法

非确定型决策是指未来事件的自然状态是否发生不能肯定，并且未来事件发生的概率也处于未知情况下的决策。与风险型决策相比，非确定型决策所面临的不确定性通常更大。非确定型决策凭靠决策者的学识、智慧、胆略甚至运气来做决定，处理这类决策问题的办法有两种：一是通过一些科学方法来补充信息，将不确定性问题变为风险型问题来处理；二是依经验进行模糊决策。使用非确定型决策方法的原则如下。

（1）悲观原则。

悲观原则亦称“小中取大法”、“坏中求好法”、“保守法”、“瓦尔德”决策准则。

采用这种方法的管理者对未来持悲观的看法，面对两种或两种以上的可行方案，每一种方案都对应着几种不同的自然状态，每一种方案在每一种自然状态下的收益值或损失值各不相同。决策者将每一种方案在各种自然状态下的收益值中的最小值选出，然后比较各种方案在不同的自然状态下所可能取得的最小收益，从各个最小收益中选出最大者，那么这个最小收益中的最大者所对应的方案就是采用悲观决策法所要选择的方案。即选择在最差自然状态下仍能带来“最大收益”（或最小损失）采用悲观决策准则，通常要放弃最大利益，但由于决策者是从每一方案最差处着眼，因此风险相对较小。

（2）乐观准则（大中取大准则）

持乐观态度的管理者常采用这种原则，他们认为未来会出现最好的自然状态，不论采取哪种方案都能获取该方案的最大收益。实际操作中，比较各方案所产生的最大收益，而选取其中最大的一个。

（3）最小最大后悔值法。

管理者选择某一方案后，如果未来发生的自然状态表明其他方案收益更大，那他会为此而后悔。最小最大后悔值法就是使后悔值最小的方法。应用这种方法时，先计算同一自然状态下各方案比较的后悔值。某方案在某状态下的后悔值等于该自然状态下的最大收益值减去该方案在该自然状态下的收益值。然后，从所有后悔值中选取各方案最大的后悔值，再从这些最大后悔值中取出最小者作为最佳方案。

例如，某厂生产某产品未来销售可能出现 3 种情况，即需求量较高、需求量一般、需求量较低和需求量很低，因此企业有 3 种方案可供选择：方案 A 是改造原有设备；方案 B 是全部更新，购进新设备；方案 C 是进行对外协作。在各种自然状态下的相应损益值如表 3-3 所示，应怎样选择方案？

表 3-3 各方案不同自然状态下的预期损益值

单位：万元

自然状态 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低
方案 A	70	50	30	20
方案 B	100	80	25	-15
方案 C	85	60	20	10

采用悲观准则，则可将各方案在不同自然状态下的最小收益值计算出来，再比较 3 个方案的最小收益值，取其中最大收益值方案为决策方案，如表 3-4 所示。

表 3-4 各方案的最小收益值

单位：万元

自然状态 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低	最小收益值
方案 A	70	50	30	20	20
方案 B	100	80	25	-15	-15
方案 C	85	60	20	10	10

根据表 3-4 所示的最小收益值，A 方案即改造原有设备的收益值最大是 20 万元，应为悲观原则的决策方案。

采用乐观原则，可将各方案在不同自然状态下的最大收益值计算出来，再比较 3 个方案的最大收益值，取最大的收益值方案为决策方案，如表 3-5 所示。

表 3-5 各方案的最大收益值

单位：万元

自然状态 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低	最小收益值
方案 A	70	50	30	20	70
方案 B	100	80	25	- 15	100
方案 C	85	60	20	10	85

根据表 3-5 所示的最大收益值，B 方案即全部更新设备的收益值最大是 100 万元，应为乐观原则的决策方案。

采用最小最大后悔值法。先将各方案在同一状态下的后悔值计算出来，再选出各方案在不同自然状态下的最大后悔值，在最大后悔值中进行比较，取后悔值最小的方案为决策方案，如表 3-6 所示。

表 3-6 各方案的最大后悔值

单位：万元

自然状态 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低	最大后悔值
方案 A	$100 - 70 = 30$	$80 - 50 = 30$	$30 - 30 = 0$	$20 - 20 = 0$	30
方案 B	$100 - 100 = 0$	$80 - 80 = 0$	$30 - 25 = 5$	$20 - (-15) = 35$	35
方案 C	$100 - 85 = 15$	$80 - 60 = 20$	$30 - 20 = 10$	$20 - 10 = 10$	20

根据表 3-6 所示的最大后悔值，C 方案即进行对外协作的后悔值 20 万元为最小。所以，选择 C 方案为最小最大后悔值法的决策方案。



管理常识

预测、决策与计划的关系

预测是决策的基础，它直接服务于决策，是科学决策的前提条件。它的任务就是揭示事物发展趋势及其决定性因素，为决策者提供关于未来的可能性信息。决策是一种面向未来的活动，管理活动的成败，取决于决策是否符合事物的发展变化规律；而决策的科学与否，又在很大程度上取决于对未来的分析与判断是否正确，即预测所提供的信息是否准确。如果预测信息准确可靠，管理者就能根据组织目标的需要和事物发展的趋势、特点及可能结果，确定正确的方法和手段，做出科学的决策。没有对于未来的科学预测，决策就不可能不是盲目的，科学的预测与科学的决策之间有一种必然的联系。

管理学中所称的决策包括发现问题、确定目标、分析预测、拟订方案、方案评估及择优、组织实施等一系列活动；而一般意义上的决策则仅指方案择优即“拍板定案”这一活动。但由于这一系列活动的连续性，把它们截然分成几个环节是困难的，特别是预测与决策。正因为它们都是对信息进行加工的过程，前后衔接得很紧密，很难把它们截然分开。决策的下一步就应该是计划和执行，如果不打算执行，那么也就没有必要进行决策。

决策确定的是“应做些什么”，在应做些什么确定以后，计划就成了决策与实施之间的桥梁。它重在解决“由什么人做”、“应该如何做”和“在什么时候做”这样一些问题。用孔茨的话说，这是对未来的一种“智慧的安排”。计划既是决策的延伸，又是实施控制的前提，它为控制提供目的、方向和行为标准；没有计划，控制就是没有意义的。战略层

次上的计划称为规划,通过它组织的战略目标被分解成一个个既相互独立又相互关联的具体的子目标(分目标),这些子目标构成一个完整的体系。

我们平常提到的计划一般都是指战术层次上的,它隶属于决策职能,为决策的实施服务。分析起来,它主要有以下4种类型: 预算,为了某一目的的达成,将可控制、支配的资源(主要是资金,也包括人力、设备等)分配给未来的活动; 规则与标准,确定人们的行为准则和工作标准,这是实施控制的前提; 步骤与方法,规定工作的程序和应该怎么做,这是达到目标的具体途径; 时间进度安排,规定某项工作什么时候开始干,什么时候必须完成,它是保障进度、提高效率的关键。

计划使决策方案的实施过程具体化,增强了它的可操作性。在许多情况下,计划是不可少的,特别是对于那些复杂组织和大型工程而言,没有计划就无法进行有效的管理。计划一旦形成,就自然地具有了一定的刚性,必须遵照执行,万不得已不能轻易更改变动。但是,组织所面临的客观环境在不断地变化,计划必须要适应这种变化,这就需要在保持其连续性和可执行性的基础上,对计划进行必要的调整。因此,在制订计划时,必须事先留有足够的应变弹性和余地。如果计划的刚性过强,就很有可能在以后的执行过程中带来难以弥补的损失。

预测、决策与计划的关系如图3-5所示。

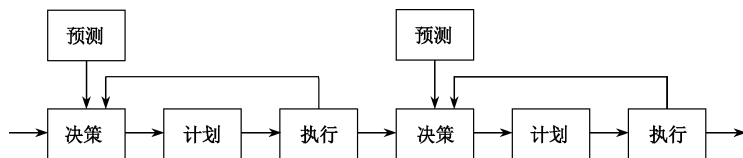


图3-5 预测、决策与计划的关系



课堂讨论

试回想自己曾做过的一次决策,分析该决策怎么体现了决策的过程与步骤。

项目测试

一、单选题

- 预测既是计划工作的前提条件,又是计划工作的()。
 - 组成部分
 - 基础
 - 结果
 - 保证
- “管理就是决策”是()的观点。
 - 泰勒
 - 法约尔
 - 西蒙
 - 韦伯
- 决策过程的起点是()。
 - 确定目标
 - 收集信息
 - 有良好的组织结构
 - 发现和分析问题
- ()是日常工作中为提高生产效率、工作效率而做出的决策,牵涉范围较窄,只对组织产生局部影响。
 - 战略决策
 - 战术决策
 - 管理决策
 - 业务决策
- 越是组织的高层管理者,所做出的决策越倾向于()。
 - 战略的、程序化的、确定型的决策
 - 战术的、非程序化的、风险型的决策
 - 战略的、非程序化的、风险型的决策
 - 战略的、非程序化的、确定型的决策

6. 决策方案的后果有多种, 每种都有客观概率, 这属于()。
- A. 不确定型决策 B. 非程序化决策 C. 业务决策 D. 风险型决策

7. 决策树的构成要素是()。
- A. 概率枝、方案枝、决策结点、状态结点 B. 方案、概率、期望值、自然状态
C. 决策结点、方案枝、概率枝、自然状态 D. 方案、决策结点、概率、状态结点

8. “钟表王国”的瑞士在 1969 年研制出第一只石英电子手表, 但商业界领袖们认为石英表没有发展前途, 并未给予充分重视。日本人则认为, 石英表这项新技术有前途, 逐步投资进行大批量生产。结果, 日本的石英表技术誉满全球, 仅在 20 世纪 70 年代的 5 年时间内就挤垮了 100 多家瑞士手表厂。这个例子说明()。

- A. 决策对企业生存发展的影响至关重要 C. 技术要发挥作用离不开资本的投入
B. 技术比管理更能给企业带来竞争力 D. 技术的应用离不开社会环境因素
9. 盈亏平衡点是()和()的交点。
- A. 总固定成本曲线, 总成本曲线 B. 总收入曲线, 总成本曲线
C. 总固定成本曲线, 总收入曲线 D. 总变动成本, 总收入曲线

二、多选题

1. 根据决策的影响范围, 可以把决策分为()。
- A. 战略决策 B. 初始决策 C. 战术决策 D. 业务决策
2. 常用的不确定型决策方法有()。
- A. 小中取大法 B. 大中取大法 C. 大中取小法 D. 最大最小后悔值法
3. 定性决策方法有()。
- A. 协力创新法 B. 哥特法 C. 头脑风暴法 D. 反头脑风暴法

三、判断题

1. 组织目标、方针的确定, 销售计划的制订等都属于战略决策的范畴。 ()
2. 无论时间长短, 决策过程总指导着随后的目标制定。 ()
3. 由于外部环境的不确定性, 企业应该很早就做出决策。 ()
4. 决策存在于整个管理过程中, 因而具有普遍性。 ()
5. 决策目标确定以后, 还需要根据客观条件的变化进行调整。 ()
6. 程序化决策解决的是以往无先例可循的新问题, 通常是有关重大战略问题的决策。 ()

四、简答题

1. 简述决策的概念和类型。
2. 简述决策的过程。
3. 集体决策有哪些优点?
4. 简述定性决策方法和定量决策方法的适用性。
5. 什么是本量利分析法?



案例分析

苹果中国市场大滑坡

以产品为导向的苹果公司一时赢得了用户的追捧, 却也最终沦落到了与快速变化的智能手机市场格格不入的境地。

根据苹果 2013 年 8 月公布的 2013 年二季度财报, 苹果当季全球市场的营收增长只有 1%, 净利润却下滑了 22%; 尤其是遭受本土品牌围剿的大中华区, 营收一反过去数年的高

速增长，同比减少 14%，环比下滑 43%。

艾媒咨询认为，乔布斯（Jobs）为苹果划定了以 iPhone、iPad 和 mac、pod 等界线分明的产品矩阵，并且以一年一次升级的精力和时间去打造理想的产品，这些在目前市场竞争对手林立、产品多屏合一和更新换代加速的背景下已经过时了。

1. 中国市场滑铁卢

尽管苹果的增长速度已经低于行业平均值，在包括山寨机都在迅速增长的中国市场，在苹果公司连年翻番的中国市场，在被苹果公司确认为未来发展重点的中国市场，苹果公司出现环比下滑过半的情况不得不让人大跌眼镜。

从市场份额来看，苹果在中国市场落后第一名三星 10% 的份额，说苹果败给了三星并不过分。尽管苹果公司 CEO 库克（Cook）认为原因“不太清楚”，深圳一家柜台展出的产品情况已经给出了答案，三星和苹果产品的比例为 4:1。

苹果定位在最高端市场，一年才出一次新品。而三星每年都在中国推出规格不同、价格各异的机型，都是根据中国消费者的需求量身打造的。例如，集成中国最领先的照片分享平台 POCO，或拥有可存放不同电讯商卡片的双 SIM 卡接口。

当然，苹果在中国市场的竞争对手不只是三星，还有包括系列知名品牌在内数百家本土企业，后者在迎合本土市场和用户方面更加得心应手。实际上，苹果在中国智能手机市场的份额不仅落后于三星，还落后于华为、联想、中兴、酷派等本土品牌。

2. 产品分割的矛盾

坚持以产品为导向而不顾市场变化和需求，只是乔布斯留下的问题之一。另一个严重的问题是，乔布斯为苹果设计了包括 iPhone、iPad 和 mac、pod 在内的明确的产品矩阵，这与目前智能手机大屏化、多屏合一的趋势格格不入。

2010 年以前，乔布斯很喜欢说苹果是一个鼎，由 3 条主要产品线在支撑——Mac、iPhone 与 iPod。2010 年以后，iPod 的销售量逐渐衰退，幸好 iPad 出现适时扛起了这第三根柱子。进入 2013 年，苹果要维持三足鼎立强健态势再次出现挑战。

市场变化快速，先是 PC（Personal Computer，个人计算机）受到了平板的影响，平板又受到了智能手机尤其是大屏手机的冲击。苹果一直没有推出大屏的手机，尽管新 iPhone 已经比旧版屏大了不少，但是比起三星、华为 5 寸手机仍然是“小巫见大巫”。

或许苹果不是不想推出更大屏的手机，因为一旦推出大屏的手机，就会直接对其平板电脑产生冲击，苹果并不想把鸡蛋都放在 iPhone 这一个篮子里。不过，苹果也在试图断臂自救，早前推出的 Mini 版 pad 就是证明。

其实，自库克上台以来，关于其与乔布斯之间的风格差异就不断见诸报道，一个公认的评价是，乔布斯是优秀的产品研发人员，能够做出优秀的产品，尽管不是消费者需要的产品；而库克则是优秀的产品销售人员，更加注重用户需求和市场竞争。

以库克的首秀 iPhone 5 为例，就增加了很多用户呼吁已久的功能，而且很多应用如视频、地图都改为选择本土服务商。不过，库克为了跟谷歌竞争，抛弃谷歌地图而选择由高德支持的苹果地图的做法，也遭到了用户的批评。

考虑到中低端市场对于出货量的重要影响，库克还推出了低利润率的 iPad Mini，对旧版 iPhone 采取降价销售的策略，将来有可能推出廉价版 iPhone。事实证明，在中国销售最好的不是 iPhone 5，而是低廉的旧版 iPhone 4 和 iPhone 4s。

苹果正在面临一个艰难的抉择，抛弃乔布斯，可以更好地与对手竞争，却最终会让苹果沦落成为对手那样平凡的科技公司；坚持乔布斯，可以保持高端市场的地位和影响，却

只能在市场分得一小块蛋糕。

(资料来源: http://www.p5w.net/news/cjxw/201308/t20130813_265445.htm.)

思考题:

1. 试分析苹果在中国市场出现滑坡的原因。
2. 谈一谈决策对企业发展的重要性。
3. 苹果公司应该如何决策以摆脱市场萎缩的困局?



项目实训

头脑风暴法的运用

【实训目标】

1. 深入理解头脑风暴法的内涵,并学会使用该决策方法。
2. 根据所学知识体会一项决策方案的形成过程。

【实训步骤与要求】

1. 由教师作为会议主持人,组织头脑风暴会议。实训前学生学习头脑风暴法的相关理论知识。参考的会议主题如下。

由学生组成的创业团队经过详细调研,决定在某一商业中心开设一家餐厅。虽然这里人流量巨大,年龄层次多样,但是这里的不同类型、不同消费层次的餐厅也是一应俱全。假设团队具有足够的资源支持,开设什么类型、什么消费档次的餐厅才是可行的?

2. 5 或 6 人为一个小组,所有小组利用 5~10 分钟讨论认为可以成功的餐厅类型。每位成员都要尽可能地开放思维,提出尽可能多的创新性想法,彼此间不能相互批评。

3. 由专人对小组成员的每一项方案和建议做记录。利用 10~15 分钟讨论各个方案的优缺点。集体推选出一个所有成员一致认可的最可行的方案。

4. 各小组对活动进行总结,并派代表发言。

【实训成果】

在做出决策后,对头脑风暴法进行讨论,谈谈自己对于该决策方法的认识,分析其对于决策的优势和不足,确定该方法是否有对决策产生阻碍的现象。最后形成一份实训报告。该报告包含以下内容。

1. 对头脑风暴法的认识和理解。
2. 依据实训活动,分析头脑风暴法的优缺点。
3. 自己认为头脑风暴法适合哪些类型的决策。

【实训考核与评价】

1. 在小组讨论中,发言是否积极,是否遵守头脑风暴法的规则。
2. 在决策方案的形成是否提供了切实可行的建议。
3. 实训报告撰写是否认真细致,是否达到语言流畅、条理清晰的要求。

项目四

计划职能

知识目标

1. 掌握计划职能的概念与类型。
2. 熟练掌握计划的程序和编制方法。
3. 掌握目标管理的概念和实施过程。

技能目标

1. 能够制定自身所熟悉的组织的目标体系。
2. 能够根据组织类型制订相应计划，撰写简单的计划书。

管理提要

《孙子兵法》第一篇《计篇》中说，所有的作战开始于计划。中国古书《礼记》告诉我们“凡事预则立，不预则废”，也说明了计划的重要性。计划是管理职能的首要职能，是人们的主观对客观的认知过程，是为实现组织目标而对未来行动所做的综合统筹安排，是未来组织活动的指导性文件，具有前瞻性和统筹的作用，是组织、领导和控制的依据与参照标准。管理人员围绕着计划制定的目标去从事组织、领导、控制等活动，以达到预定的目标。所以说，对组织而言，严密、细致而统一的计划是组织目标得以实现、组织中各项活动得以有序协调进行的有力保证，计划工作是十分重要的。本项目将带领大家认识计划职能，并学习与计划相关的一切工作活动。

任务一 计划认知

一、计划的概念

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制订计划、执行计划和检查计划 3 个阶段的工作过程。狭义的计划工作是指制订计划，即根据组织内外部的实际情况，权衡客观的需要和主观的可能，通过科学的预测，提出在未来一定时期内组织所需达到的具体目标及实现目标的方法。

本项目中主要使用的是狭义计划工作概念。狭义的计划工作内容常用“5W + H”来表示。

Why——为什么要做？即明确计划工作的原因及目的。

What——做什么？即明确活动的内容及要求。

Who——谁去做？即规定由哪些部门和人员负责实施计划。

When——何时做？即规定计划中各项工作的起始时间和完成时间。

Where——何地做？即规定计划的实施地点。

How——如何做？即制定实现计划的手段和措施。



管理启示

纠正对计划职能的误解

(1) 计划不是策划未来。人类是无法预言和控制未来的，试图指挥和策划未来是幼稚的。管理者能做的就是立足现在，预测未来，然后决定为了实现将来的目标现在应该采取什么样的行动。

(2) 计划不是做未来的决策。计划工作包含有决策，但不是做未来的决策，而是为了实现未来的目标现在就做出决策，即为了未来现在就做决策。

(3) 计划不能消除变化。有道是“计划赶不上变化”，因为计划不能消除变化，无论管理者如何计划，变化总是要发生的。但是，不能因为计划不能消除变化就不做计划；相反，管理者制订计划的目的之一就在于预测变化并制定有效的应变措施，尽可能降低或消除变化可能带来的不利影响或抓住变化带来的机遇。如果不预测、不防范，灾难来临就会带来巨大的损失，机会来了却错失良机。例如，地震后，余震的发生是无法改变与避免的，人们不能因为无法准确预测余震发生的时间就不做防范；相反，人们唯一要做的就是做好各种应急预案，一旦余震来临，就能做到不慌不忙，尽可能减少损失。

(4) 计划并不减少灵活性。传统意义上人们认为，计划意味着承诺，一旦制订出来，就不能修改，所以计划就成为一种约束。实际上，计划应该是一种持续进行的活动，推理明确、构想清晰、白纸黑字写出来的正式计划比存在于头脑中的、模糊的假设更容易修改。再者，在制订计划的过程中，也可以人为地增加其灵活性。因此，计划同样具有

灵活性。

（资料来源：李静，唐丽，管理学基础，北京：中国人民大学出版社，2014.）

二、计划的类型

计划的类型很多，可按不同的标准对其进行分类。

1. 按时间界限分类

按时间界限分类，可以将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。

（1）长期计划描述了组织在较长时期（通常为 5 年以上）内的发展方向和方针，规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制了组织长期发展的蓝图。

（2）短期计划具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的阶段，特别是在最近的时段中，应该从事何种活动，从事该种活动应达到何种要求，从而为各组织成员在近期内的行动提供了依据。

（3）中期计划介于两者之间。

2. 按综合性标准分类

按综合性标准划分，可以将计划分为战略性计划与战术性计划。

（1）战略性计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划。

（2）战术性计划是指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。战略性计划显著的两个特点是长期性与整体性，强调组织整体的协调。战略性计划是战术性计划的依据，战术性计划是战略性计划的落实。

3. 按明确性标准分类

按照明确性标准划分，可以将计划分类为具体性计划和指导性计划。

（1）具体性计划具有明确的目标，甚至是量化的标准。

（2）指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大的自由处置权，只指出重点但并不会把行动者限定在具体的目标或特定的行动方案上。

相对于指导性计划而言，具体性计划的特点是更易于计划的执行、考核及控制，但缺少灵活性，难以适应环境变化的要求。

4. 按职能标准分类

按照职能性标准划分，可将计划分为业务计划、财务计划和人事计划。

（1）业务计划是组织的主要计划。通常用人、财、物、产、供、销来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。相应地，企业的业务计划涉及物、产、供、销，包括产品研发、物资采购、仓储后勤、生产作业及销售促进等。销售计划、生产计划、供应计划、新产品开发计划等都属于业务计划。

（2）财务计划是为业务计划服务的，也是围绕着业务计划而展开的。财务计划研究如何从资金的提供和利用上促进业务活动的有效进行。

(3) 人事计划分析如何为业务规模的维持或扩展提供人力资源的保证。

5. 按表现形式分类

孔茨和韦里克从抽象到具体，将计划分为一种层次体系，如图 4-1 所示。

1) 目的和使命

目的和使命指明一定的组织机构在社会上应起的作用和所处的地位，是社会组织的基本要求。它决定组织的性质。例如，工商企业的目的是生产及分配商品及服务，而大学的使命是教书育人和科学研究。

2) 目标

组织的使命支配着组织各个时期的目标和各部门的目标，而目标是在一定时期内要达到的具体成果。例如，一所大学在完成自己使命时会进一步具体化不同时期的目标和各院系的目标，如最近 3 年培养多少人才、发表多少论文等。

3) 战略

战略是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划，确立基本长期目标，合理分配必需的资源。例如，企业经常会采用的低成本竞争战略。

4) 政策

政策是指在决策或处理问题时指导和沟通活动的方针和一般规定。它指明了组织活动的方向和范围，鼓励什么和限制什么，以保证行动同目标相一致。

5) 程序

程序是制定处理那些重复发生的问题的方法和步骤。通俗来讲，程序就是办事手续。

6) 规则

规则是在具体场合和具体情况下，允许或不允许采取某种特定行动的规定。其本质是一种必须或无须采取某种行动的管理决策。

7) 规划

规划是一个综合性的计划，它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、采取的步骤、要使用的资源，以及为完成既定行动方针所需的其他因素。一项方案可能很大，也可能很小。通常情况下，一个主要规划可能需要很多支持计划。

8) 预算

预算是一份用数字表示预期结果的报表。预算通常是规划服务的，但其本身可能就是一项规划。

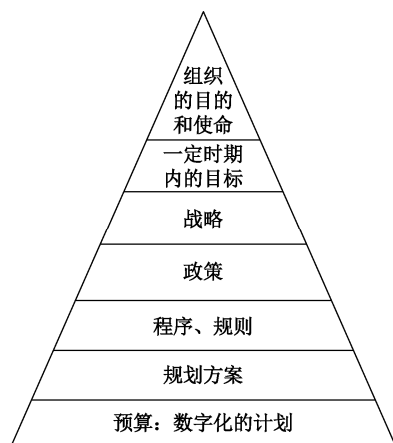


图 4-1 计划的层次体系

三、计划的特点

1. 目的性

计划的性质决定了计划必须设定一个目标，必须在管理工作中居于领先地位。这是因为计划可以给出方向，减少未来变化的冲击，并设立标准以便于控制，具体体现在以下几

个方面。

(1) 计划是一种协调过程，它给管理者和非管理者指明方向，当所有人明确目标后，可协调他们的活动，使他们团结协作。

(2) 计划工作促使管理者预测未来，考虑变化因素的冲击，制定相应对策，以降低不确定性。

(3) 计划工作设定目标和标准，以便于进行控制。通过计划设立目标，在实际管理过程中可以将实际成绩与目标进行比较，及时发现偏差和问题，以采取必要的调整。因此，没有计划就没有控制。

2. 首要性

在组织的管理中，计划是进行其他管理职能的基础或前提条件。常言之，计划在前，行动在后。组织的管理过程，首先应当明确管理目标、筹划实现目标的方式和途径，而这些恰恰是计划工作的任务。管理中的其他职能都是为了支持、保证目标的实现，因此这些职能只有在计划确定了目标之后才能进行。在企业里，企业管理者只有在明确目标之后才能确定合适的组织结构、下级的任务和权力、伴随权力的责任，以及怎样控制组织和个人的行为不偏离计划等。所有这些组织、领导、控制职能都是依计划而改变的。没有计划，其他工作就无从谈起。所以，要想做好管理工作，首先必须进行计划工作。例如，在制定控制的标准时，必须以计划为主要依据，并且控制的目的是更好地实现计划的目标，所以没有计划就谈不上控制。图 4-2 概况地描述了计划的首要性。

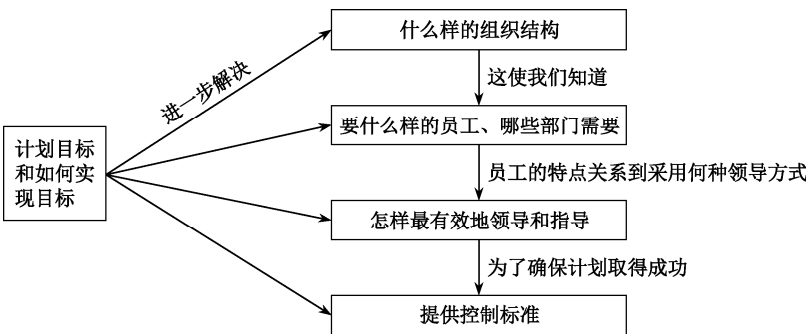


图 4-2 计划的首要性

3. 普遍性

计划是任何管理人员的一个基本职能，也许他们各自计划工作的范围不同、特点不同，但只要是管理者，都必须做计划工作，都必须在上级规定的政策许可的范围内做好自己的计划工作，这样才能保证全面完成组织的目标。它的普遍性包含了两层意义：一是社会各部门、各环节、各单位、各岗位，为有效实现管理目标，都必须有相应的计划，上至国家，下至一个班组，甚至个人，都需有其相应的计划；二是所有管理者，从最高管理人员到第一线的基层管理人员都必须做好计划工作。

4. 效率性

计划工作的任务不仅要确保组织总目标的实现，还要在众多方案中选择最优的资源配置方案，以提高在实现组织总目标的过程中资源利用的效率。计划工作的效率，是以实现

组织的总目标和一定时期的目标所得到的利益，扣除制订和执行计划所花的费用及预计不到的损失后的总额来测定的。按合理的代价实现目标的计划才是有效率的。

5. 创新性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决定的，因而它是一个创新性的管理过程。计划类似于一项产品或工程的设计，它是对管理活动的设计。正如一种新产品的成功在于创新一样，成功的计划也依赖于创新。

四、计划的作用

计划是对未来的部署，它为组织的发展提供了方向。在复杂多变和充满不确定性的组织环境中，一个科学、准确的计划，会减少各种变化所带来的影响，对管理者实现既定的管理目标起到事半功倍的作用。早在泰勒推行科学管理运动时期，许多管理者就已认识到计划在管理实践中具有重要的作用。特别是近十几年来，生产技术日新月异，生产规模不断扩大，分工与协作的程度空前提高，每一个社会组织的活动不但受到内部环境的影响，还要受到外来多方面因素的制约，企业要不断地适应这种复杂的变化的环境，只有科学地制订计划才可能协调与平衡多方面的活动，求得本组织的生存和发展。具体地说，计划在管理中的重要作用主要表现在以下几个方面。

1. 计划工作为实现组织目标服务

任何组织都必须具有生存的价值和存在的使命。决策活动为组织确立了存在的使命和目标，并且进行了实现方式的选择。计划工作是对决策工作在时间和空间两个维度上进一步地展开和细化。时间维度上的展开和细化是指计划工作把决策所确立的组织目标及其行动方式分解为不同时间段（如长期、中期、短期等）的目标及其行动安排；空间维度上的展开和细化是指计划工作把决策所确立的组织目标及其行动方式分解为组织内不同层次（如高层、中层、基层等）、不同部门（如生产、人事、销售、财务等部门）、不同成员的目标及其行动安排。组织正是通过有意识的合作来完成群体的目标而生存的。因此，组织的各种计划及各项计划工作都必须有助于完成组织的目标。

2. 计划是管理者指挥的依据

计划为管理工作提供了基础，是管理者行动的依据。计划的编制将组织的目标活动在时间和空间上进行详细的分解，管理者根据计划来组织人员，分配任务，协调组织的各项活动，促使组织中全体人员的活动方向趋于一致，使组织的各项工作得到落实，以保证组织目标的实现。

3. 计划是降低风险的手段

组织未来的环境情况是不断变化的，充分利用计划的前瞻性对将来的变化进行预测，能使组织较早地预见未来的变化，权衡机会利益与风险损失，拟订可供选择的方案，并根据目标和事实做出决策，从而及时采取措施，设法消除变化对组织造成的不良影响，增强预见性，提高应变能力，降低乃至消除不确定性，把风险减少到最低限度。

4. 计划可以减少浪费，提高效益

计划通过科学的方法预测组织的未来，能减少不确定性，避免在活动中由轻率判断所

造成的损失。计划使组织的有限资源得到更合理的配置，从而能使组织的各项资源得以充分利用，以最低的费用或最高的效率，实现预定目标。正是由于计划，组织部门、成员间进行有效的合作与协调，工作效率和企业的效益才得以提高。

5. 计划提供控制标准

组织在决策实施中的活动情况与目标要求不一定完全相符，可能出现偏差。计划是管理者制定控制标准的依据，指导组织成员围绕组织总目标去实现各自的分目标。

如果没有计划作为标准，就无法开展控制工作。正是有了控制标准才能衡量实际实施的效果，发现偏差，采取必要的校正活动，通过纠正脱离计划的偏差，使组织活动不脱离管理者所期望的发展方向，最终使组织目标得以实现。



课堂讨论

在学习和生活中，你做过哪些计划？这些计划对于目标的实现起到了什么作用？

任务二 计划的编制

一、计划的编制程序

计划编制本身也是一个过程。为了保证编制的计划合理，确保组织目标的实现，计划编制过程中必须采用科学的方法。虽然可以用不同标准把计划分成不同类型，计划的形式也多种多样，但管理者在编制任何完整的计划时，实质上都遵循相同的逻辑和程序，如图 4-3 所示。

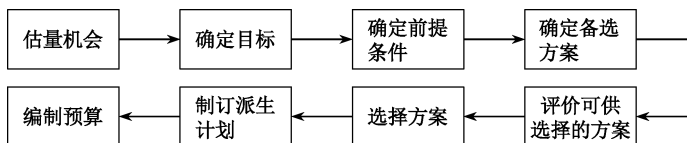


图 4-3 计划编制的程序

1. 估量机会

在编制实际计划之前应该充分估量机会，它是计划的一个真正起点。具体内容包括：对计划对象中的各个相关方面进行现状和历史的调查，对未来可能出现的环境变化、机会进行初步分析，形成判断；根据自己的优势和劣势，了解自己利用机会的能力，分析不确定因素发生的可能性和影响程度等。

2. 确定目标

计划工作首先是在估量机会的基础上，为组织及其下属的每个工作单位确定计划工作

的目标。该目标是指企业在一定时期内所要达到的效果，它为管理者和每个人指明方向，说明制定战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务内容，指出工作的重点所在。目标的选择是计划工作极为关键的内容，需要做好三方面的工作：第一，要确定组织目标的内容和顺序。不同的目标内容和先后顺序，将导致不同的政策和行动，以及资源分配的优先顺序。第二，要选择适当的达成目标的时间。第三，所选择的目标要有明确的评估体系。目标应当明确，设立的评价指标尽可能量化并能从不同的角度来全面量度。

3. 确定前提条件

计划的第三步是确定计划的前提，即计划是以什么环境为前提的。这个环境是指未来计划实施的环境，为此必须对环境做出正确的预测。但是环境是复杂的，影响因素很多，这些因素分为完全可以控制的、不能控制的和部分可以控制的3种。例如，开发新产品、新市场、资源分配等是完全可以控制的；税率、政治环境、物价水准、政府政策等是不能控制的；企业内的价格政策、劳动生产率、市场占有率等是部分可以控制的。我们所说的预测环境、确定计划前提，并不是对将来环境的每一细节都给予预测，而仅是对计划有重大影响的主要项目做出预测。一般来说，不能控制的因素越多，预测工作的难度就越大，对管理者的素质要求就越高。

4. 确定备选方案

计划工作的第三步是探讨和拟定可供选择的行为过程，即可行方案。任何事物只有一种可行方案的情况是极为少见的，完成某一项任务总是有许多的方法，即每一项行动都有异途存在，这称作异途原理。有些异途是潜藏着的，只有挖掘出各种可行方案时，才有可能从中选择出最佳方案。例如，食品公司决定生产儿童营养食品，有各种各样的儿童营养食品可供选择，食品公司应决定几种比较可行的方案供决策者做选择。如果只有一种方案，就无所谓选择。在管理实践中，管理者挖掘方案的才能与正确抉择的才能是同等重要的。然而，要挖掘多种可行方案，必须具有民主气氛，既要群策群力，集思广益，又要思路开阔，勇于创新，使备选方案越多越好。

5. 评价可供选择的方案

在找出各种可供选择的方案并了解它们的优缺点后，就要根据确立的目标权衡其轻重，对方案进行评价。评价备选方案的尺度有两个方面：一是评价的标准；二是各个标准的相对重要性，即权数。在评价时要考虑以下几点：特别留意每一个方案的制约因素或隐患；在评估时，即将一个方案的预测结果与原有目标进行比较时，既要考虑到许多有形的可以用数量来表示的因素，也要考虑到许多无形的不能用数量表示的因素；要用总体的效益观点来衡量方案，这是因为对某一部门有利的不一定对全局有利，对某一目标有利的不一定对总体目标有利。

6. 选择方案

选择方案是采用计划的关键，是做出实质性决策的一步。在选择最佳方案时应考虑以下两个方面：一是应选出可行性、满意度和可能带来结果三者结合得最好的方案；二是方案的投入产出比率问题，应选择投入产出比率尽可能大的方案。对备选方案的分析和评估将表明，两个或更多的方案是合适的。这样管理者在选择方案时可以选择两个或两个以上合适的计划方案，一个作为主要方案执行，其他的作为后备方案，这样能更好地适应未来

环境的变化。

7. 制订派生计划

派生计划就是总计划下的分计划。总计划要靠派生计划来保证，派生计划是总计划的基础。选定一个计划方案后，还要围绕这一计划来制订一系列派生计划，派生计划是由各个职能部门和下属单位制订的，在这一阶段要注意 4 个问题：让组织成员了解总体计划的目标、计划前提、指导思想和内容；协调各派生计划，使其方向与总体目标一致；各派生计划的工作时间安排得当；组织部门要进行预算，协调资金的使用，以确保计划目标的实现。

8. 编制预算

计划含义的最后一步就是将计划转变成预算，使计划数字化。编制预算，一方面是为了使计划的指标体系更加明确，另一方面是使企业更易于对计划的执行进行控制。定性的计划往往在可比性、可控性和进行奖惩方面比较困难，而定量的计划则具有较硬的约束性。

二、计划的编制方法

当前环境下，企业面对的不确定因素很多，计划的编制是一项较为复杂的工作，只有采用专门的方法和技术，才能保证计划的科学性与合理性。常用的计划编制方法主要有以下几种。

1. 滚动计划法

滚动计划法是按照“近细远粗”的原则制订一定时期内的计划，然后按照计划的执行情况和环境变化，调整和修订未来的计划，并逐期向后移动，把短期计划和中期计划结合起来的一种计划方法。

滚动计划法是一种动态编制计划的方法。它不像静态分析那样，等一项计划全部执行完之后再重新编制下一时期的计划，而是在每次编制或调整计划时，均将计划按时间顺序向前推进一个计划期，即向前滚动一次，按照制订的项目计划进行施工，对保证项目的顺利完成具有十分重要的意义。其编制方法是，在已编制出的计划的基础上，每经过一段固定的时期（如一年或一个季度，这段固定的时期被称为滚动期）便根据变化了的环境条件和计划的实际执行情况，从确保实现计划目标出发对原计划进行调整。每次调整时，保持原计划期限不变，而将计划期顺序向前推进一个滚动期。图 4-4 为一个 5 年期的滚动计划。

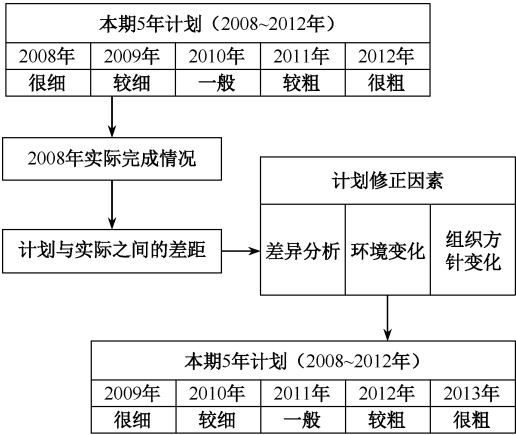


图 4-4 5 年期滚动计划的编制

滚动计划法能够根据变化了的组织环境及时调整和修正组织计划，体现了计划的动态适应性。而且，它可使中长期计划与年度计划紧紧地衔接起来，既可用于编制长期计划，也可用于编制年度、季度生产计划和月度生产计划。不同计划的滚动期不一样，一般长期计划按年滚动，年度计划按季滚动，月度计划按旬滚动等。

2. 投入产出法

投入产出法是由哈佛大学的瓦西里·列昂惕夫（Wassily Leontief）教授创立的，他于1936年发表了投入产出的第一篇论文《美国经济制度中投入产出的数量关系》；并于1941年发表了《美国经济结构，1919—1929》一书，详细地介绍了“投入产出分析”的基本内容；1953年又出版了《美国经济结构研究》一书，进一步阐述了“投入产出分析”的基本原理和发展。列昂惕夫由于从事“投入产出分析”，于1973年获得第五届诺贝尔经济学奖。

投入产出法的核心是根据调查和统计结果而精心编制的投入产出表，是利用数学的方法对物质生产部门之间或产品与产品之间的数量依存关系进行分析，并对再生产进行综合平衡的一种科学方法。主要依据是各部门经济活动的投入与产出之间的数量关系。投入就是将人力、物力投入生产过程，在其中被消耗，这是生产性消费。产出就是生产出一定数量和种类的产品，它以最终产品作为经济活动的目标，从整个经济系统出发确定达到平衡的条件。其投入产出分析的步骤：根据统计资料，编制投入产出表；计算各部门之间的直接消耗系数和间接消耗系数；根据每个部门对最终产品的要求，计算各部门应达到的状况来编制综合计划。

3. 综合平衡法

综合平衡法是计划编制的最基本方法，是从数量上协调各个经营部门、各个经营环节和各个经营要素之间的比例关系，使企业经营活动保持正常秩序和良好的经济效果的一种方法。它包括两重意思：一是在各单项因素平衡的基础上实行各因素间全面的、综合的平衡；二是在综合平衡的前提下去指导、调整各个单项因素的平衡。综合平衡正是通过编制各种各样的平衡表，发现各项平衡中存在的矛盾和薄弱环节，采取措施使各单位、各部门、各环节、各要素之间相互衔接，紧密配合，由不平衡变为平衡，达到总体功能的最佳。虽然企业经营活动的内容不同，平衡的经济因素也有不同，但一般包括以下内容：生产与需求的平衡、生产任务与生产能力的平衡、生产与生产技术准备工作的平衡、生产与物质的平衡、生产与劳动力的平衡、生产与资金的平衡、主要经济指标的平衡等。

4. 甘特图法

甘特图法是以发明人的名字命名的，又名线条图、展开图、横线工作图，实际上是一种常用的日程工作计划进度表。甘特图直观地表明任务计划在什么时候进行，以及实际进展与计划要求的对比。有了它，管理部门就可以从一张事先准备好的图表上看到计划执行的进展情况，并可以采取一切必要行动使计划按时完成，或使计划在预期的许可延误范围内得以完成。

5. 网络计划法

网络计划法又称网络计划技术或计划评审技术，是20世纪50年代由美国科学家首先开发的一种系统分析技术。这种技术以网络图的形式反映管理对象中各工作项目的相互关

系，然后通过分析计算，找出完成任务最优的方案，最后以最优方案进行工作安排和控制工作进度，从而获得最好的经济效益。用这种技术进行计划管理和进度控制能有效地节约人力、物力、财力和时间。工程项目越复杂，网络计划技术的使用效果越明显。



课堂讨论

列举一些知名企业的计划，分析它们各自采用了哪些编制方法，这种计划编制方法在该企业中具有哪些优势。

任务三 环境分析

计划、目标、决策、战略都是在一定的环境条件下制定的，因而组织在制订计划时面临的内外部环境分析是计划的前提和基础。有什么样的环境，就有什么样的计划。离开了环境分析，就难以制订出科学、合理的计划。

一、管理环境的内容

环境包括组织的外部环境和内部环境。外部环境就是组织外部各种影响因素的总称；内部环境就是组织本身的内部条件。进行环境分析，包括外部环境分析和内部环境分析两大类。外部环境分析包括一般环境分析和行业环境分析；内部环境分析主要是企业资源条件分析。

1. 一般环境

一般环境是指给企业带来市场机会或环境威胁的主要外部力量，它们直接或间接地影响企业的经营活动，无形中给企业的生存和发展带来重大影响。一般环境主要包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治与法律环境、自然环境、国际环境等。

1) 经济环境

经济环境是指组织所处国家或地区的整体经济发展状况，它包括经济发展水平、经济体制和经济政策、物价水平、劳动力情况等内容。一般而言，如果经济发展良好，那么组织就会处于较为有利的地位。

2) 技术环境

技术的发展对于社会的进步、经济的增长和人类社会生活方式的变革都起着巨大的推动作用。现代科学技术是社会生产力中最活跃的和决定性的因素，它不仅直接影响企业内部的生产 and 经营，还同时与其他环境因素相互作用，影响企业的经营活动。新技术的高速发展，尤其是计算机、网络的广泛运用，对组织管理活动和人类生活方式的改善产生了积极的、重要的影响。

3) 社会文化环境

组织处于社会之中，随着社会价值观、风俗习惯、民族文化、宗教信仰、教育文化水平的变化，组织的管理活动也应相应地调整，包括对产品、服务及内部政策的调整。

4) 政治与法律环境

政治与法律因素包括政局的稳定性、国际关系，以及影响组织的法律、法规等。国家政局稳定，有利于组织管理部门增强投资信心，制定长期发展目标和计划；反之，则会动摇投资信心，使得管理人员只注重眼前短期利益。法律是评判企业经营活动的准则，只有依法进行的各种经营活动才能受到国家法律的有效保护。因此，企业开展市场经营活动时必须了解并遵守国家或政府颁布的有关经营、贸易、投资等方面的法律法规。如果从事国际经营活动，除了要了解并遵守本国的法律法规之外，还必须了解并遵守市场所在国的法律制度与有关的国际法规、国际惯例和准则。

就我国企业而言，国家制定的有关法律法规可能在宏观上会改变资源的整体供给与配置，在扶持与促进一些行业发展的同时也会限制另一些行业的发展，企业必须按照国家规定加以执行，因此，这是一种直接的影响。同时国家也可以通过税收政策等对企业的经营活动施以间接的影响。

5) 自然环境

自然环境是影响组织经营活动的物质因素的总和，如地理位置、地形地貌、气候条件和自然资源等，这些因素都会在不同程度上影响企业的生产经营活动。例如，资源的短缺、能源成本的上升、污染的加剧都会给组织带来不利影响。如果企业要避免由自然地理环境带来的影响，最大限度地利用这种环境带来的市场经营机会，就必须不断地分析与认识自然地理环境变化的趋势，根据不同的环境情况设计、生产和经营企业的产品和服务。

6) 国际环境

对管理者和组织影响最为巨大的国际因素是全球经济一体化，如 WTO、欧洲共同体的发展、北美自由贸易协定等，这些导致了国家之间商品和服务贸易壁垒的减少。

上述一般环境对于现代企业生产经营活动的影响一般情况下是无法改变的，企业只有在认清环境条件的基础上来适应环境的变化。



管理启示

现代企业生存在一个复杂多变的环境之中，其经营成效除了与经营管理者的经营管理水平有关外，还不可避免地会受到各种环境因素的影响，这些因素既可以为企业经营带来机会，也可能带来威胁。因此，有必要对影响企业经营管理的主要影响因素进行分析和认识，以尽量减小其对企业的负面影响。

2. 行业环境

按照迈克尔·波特（Michael Porter）的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着 5 种基本的竞争力量，即潜在竞争对手、现有企业之间的竞争、替代品的威胁、供应商的讨价还价能力和买方的讨价还价能力。波特并依此构建了著名的“五种力量竞争模型”，如图 4-5 所示。

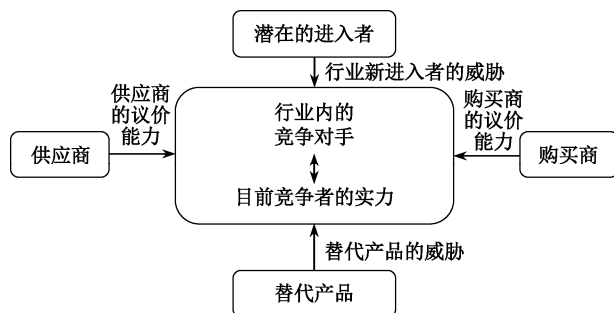


图 4-5 五力竞争模型

1) 现有竞争者

行业内现有企业的竞争是 5 种力量中的最主要竞争力量。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。为了赢得市场地位和购买者的青睐，其通常不惜代价，无计不施，在有些行业中，竞争的核心是价格。

2) 潜在进入者

行业外有可能并准备进入该行业的企业称为潜在进入者。潜在进入者一旦加入，既能给行业经营注入新的活力，促进市场的竞争和发展，也势必给现有厂家造成竞争压力。

3) 替代产品或服务的威胁

替代品是指那些与某企业产品具有相同功能，对该企业原有产品具有替代效应的产品。由替代品构成对被替代品的需求威胁就称为替代品威胁。替代品是否产生替代效果，关键是看替代品能否提供比现有产品更大的价值/价格比。例如，传统的中式快餐现在被肯德基、麦当劳等洋快餐替代了很大一部分，顾客在选择快餐上更多地采用中式快餐的替代品，这也是对国内餐饮企业的考验。

4) 购买者

对行业中的企业来讲，购买者也是一个不可忽视的竞争力量。购买者所采取的手段主要有要求压低价格，要求较高的产品质量或更多的服务，甚至迫使行业中的企业互相竞争等。所有这些手段都会降低企业的获利能力。例如，如当沃尔玛强大之后，像宝洁这样的巨头也不得不在它的面前“低头”，以满足沃尔玛的价格、包装甚至送货时间等要求，否则沃尔玛只需将宝洁的产品放在一个很不显眼的位置，就会对其销售产生致命打击。

5) 供应商

企业生产经营所需的生产要素通常需要从外部获取，提供这些生产要素的企业就是供应商。供应商影响一个行业竞争者的主要方式是提高所提供生产要素的价格，降低所提供的生产要素的质量。

3. 企业内部环境

企业内部环境是指企业内部的物质、文化环境的总和，包括企业资源、企业能力、企业文化等因素，也称企业内部条件。即组织内部的一种共享价值体系，包括企业的指导思想、经营理念和工作作风。

企业内部环境是有利于保证企业正常运行并实现企业利润目标的内部条件与内部氛围的总合。它由企业家精神、企业物质基础、企业组织结构、企业文化构成，四者相互联系、相互影响、相互作用，形成一个有机整体。其中，企业家精神是内部环境生发器，物质基

础和组织结构构成企业内部硬环境，企业文化是企业内部软环境。企业内部环境的形成是一个从低级到高级、从简单到复杂的演化过程。企业内部环境管理的目标就是为提高企业竞争力，实现企业利润目标营造一个有利的内部条件与内部氛围。

二、管理环境的分析方法

管理者的一项重要工作就是弄清楚管理环境能够给企业提供机会或造成威胁的因素。要分析管理环境中机会和威胁的重要性，管理者必须掌握环境的复杂程度和环境变化的速度。显而易见，管理者应对的因素越多，管理环境越复杂。组织规模越大，管理者应付的各种环境就越多。只有掌握正确的分析方法，管理者才能妥当地制订计划，选择最适当的目标和行事方式。SWOT 分析法是管理者常用来分析众多因素的一种有用工具。通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方，并让企业的战略变得更加明朗。

1. SWOT 分析法的含义

SWOT 分析法也称 TOWS 分析法、道斯矩阵，即态势分析法，SWOT 分析法为我们提供了经营环境分析的基本方法：优势“S”（Strengths）——企业内部经营优势；劣势“W”（Weaknesses）——企业内部存在的劣势；机会“O”（Opportunities）——企业外部经营机会；威胁“T”（Threats）——企业外部的威胁，如图 4-6 所示。

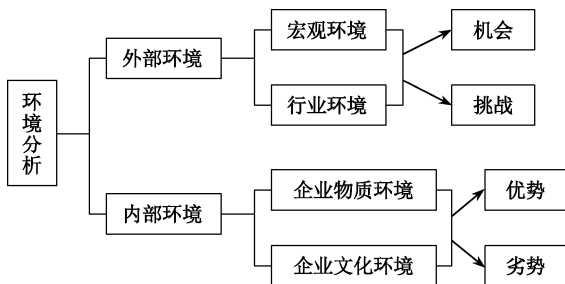


图 4-6 管理环境 SWOT 分析

SWOT 分析法是计划过程中的一项活动，在此活动中，管理者需要确定组织的优势和劣势，以及环境中的机会和威胁。简单地说，就是对组织的优势、劣势、机会和威胁的分析。分析内部环境条件主要找出经营的优势和劣势；分析外部环境主要找出经营的机会和威胁。



管理常识

影响组织的环境因素

影响组织的环境因素包括外部环境因素和内部环境因素。

外部环境因素包括机会因素和威胁因素，它们是外部环境对组织的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素。例如，新产品、新市场、新需求、外国市场壁垒解除、竞争对手失误等属于组织的机会因素；而新的竞争对手、替代品增多、市场紧缩、经济衰

退、客户偏好改变等则属于组织的威胁因素。

内部环境因素包括优势因素和劣势因素，它们是组织在其发展中自身存在的积极和消极因素，属主动因素。例如，竞争力强、企业形象良好、产品质量好、市场占有率高、成本低等属于组织的优势因素；而竞争力差、管理混乱、缺乏创新、资金短缺、产品积压等则属于组织的劣势因素。

在调查分析这些因素时，不仅要考虑到历史与现状，而且更要考虑未来发展问题。

SWOT 分析法常常被用于制定企业发展战略和分析竞争对手的情况，在战略分析中，它是最常用的方法之一。将优势、劣势与机会、威胁相组合，可以构造 SWOT 矩阵，形成 4 种内外匹配的战略（表 4-1）：SO 战略，也就是增长型战略，即依靠内部优势，利用外部机会；ST 战略，也就是多种经营战略，即利用内部优势，回避外部威胁；WO 战略，也就是扭转型战略，即利用外部机会，克服内部弱点；WT 战略，也就是防御型战略，即减少内部弱点，回避外部威胁。

表 4-1 SWOT 分析矩阵

战略类型 内部环境 外部环境	优势	劣势
	机会	威胁
机会	优势-机会：SO 战略（增长型战略）	劣势-机会：WO 战略（扭转型战略）
威胁	优势-威胁：ST 战略（多种经营战略）	劣势-威胁：WT 战略（防御型战略）



管理启示

管理者要根据“利用机遇，强化优势，回避威胁，改善劣势；考虑过去，立足当前，着眼未来”的基本思路。对 SO、ST、WO、WT 战略进行甄别和选择，确定企业目前应该采取的具体战略与策略。

在完成了环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造后，管理人员就可以开始计划的工作过程，确定企业的目标，制订企业的战略与计划。

任务四 目标管理

一、目标的概念和性质

目标是个人、部门或整个组织在未来一段时间内要实现的目的或要达到的成果，个人、部门或整个组织需要通过一定的努力来实现既定目标。企业目标是在分析企业外部环境和内部条件的基础上，确定的企业各项经济活动的发展方向和奋斗目标，是企业经营思想的具体化。企业目标为企业决策指明了方向，是企业计划的重要内容，也是衡量企业实际绩效的标准。



在现代企业管理中，人们不仅把企业看成经济组织，还认为企业应当担负对社会的责任。企业不仅是一个由职工、经营者和投资者为主体组成的经济组织，也是一个包含顾客、供应商、竞争者、政府等要素在内的开放系统，应把这些系统要素的共同利益作为企业的目标。一些学者指出，企业目标不应是单纯地追求企业的发展，还要将社会责任、尊重人等都作为企业目标的组成部分。

通常组织目标具有以下特性。

1. 目标的层次性

组织目标形成一个有层次的体系，范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。这个体系的顶层包含组织的远景和使命陈述，第二层次是组织的任务。在任何情况下，组织的使命和任务必须要转化为组织总目标和战略，总目标和战略更多地指向组织较远的未来，并且为组织的未来提供行动框架。这些行动框架必须要进一步地细化为更多的具体的行动目标和行动方案，这样，在目标体系的基层，有分公司的目标、部门和单位的目标、个人目标等。

在组织的层次体系中的不同层次的管理人员参与不同类型目标的建立。最高层管理人员主要参与确定整个组织的使命和任务目标，也参与在关键成果领域中更多的具体的总目标。中层主管人员如副总经理、营销经理或生产经理，主要是建立关键成果领域的目标、各部门和分部门的目标。基层管理人员主要关心的是部门小组和单位小组的目标以及他们的下级人员目标的制定。

2. 目标网络

如果说目标体系是从整个组织的整体观来考察组织目标的，那么，目标网络则是从某一具体目标的实施规划的整体协调方面来进行工作的。目标与计划方案，通常均形成所希望的结果和结局的一种网络。如果各种目标不互相关联、不相互协调且也互不支持，则组织成员往往出于自利而采取对本部门看来可能有利而对整个公司却是不利的途径。目标网络的内涵表现为以下4点。

(1) 目标和计划很少是线性的，即并非一个目标实现后接着去实现另一个目标。目标和规划形成一个互相联系着的网络。

(2) 管理人员必须确保目标网络中的每个组成部分要相互协调。不仅执行各种规划要协调，完成这些规划在时间上也要协调。

(3) 组织中的各个部门在制定自己部门的目标时，必须要与其他部门相协调。有人研究得出结论，一家企业的一个部门似乎很容易制定完全适合于它的目标，但这个目标却在经营上与另一个部门的目标相矛盾。

(4) 组织制定各种目标时，必须要与许多约束因素相协调。企业的各个目标互相联系构成一个庞大的网络，所以要注意各目标之间的互相协调，还要注意与制约各个目标的其他因素的协调。

3. 目标的多样性

企业的主要目标通常有多个。在目标层次体系中的每个层次的具体目标，也可能是多种多样的。考虑到过多的目标会使得执行的组织或个人应接不暇而顾此失彼，因此，应当

尽量减少目标的数量，尽量突出主要目标。同时，对各个目标的相对重要性和完成时间序列做出合理的划定是非常有必要的。

4. 目标的可考核性

目标考核的途径是将目标量化。目标量化往往也会损失组织运行的一些效率，但是对组织活动的控制、成员的奖惩会带来很多方便。目标可考核表达的是这样一个意思：人们必须能够回答这样一个问题，“在期末，我如何知道目标已经完成了？”例如，获取合理利润的目标，可以最好地指出公司是盈利还是亏损的，但它并不能说明应该取得多少利润。因为在不同人的思想里，“合理”的解释是不同的，对于下属人员是合理的东西，可能完全不被上级领导人接受。如果意见不合，下属人员一般无法争辩。如果将此目标明确地定量为“在本会计年度终了实现投资收益率10%”，那么它对“多少”、“什么”、“何时”都做出了明确回答。有时要用可考核的措辞来说明结果会有更多的困难，对高层管理人员及政府部门尤其如此。但原则是，只要有可能，就规定明确的、可考核的目标。

5. 目标的可接受性

根据美国管理心理学家弗鲁姆的期望理论，人们在工作中的积极性或努力程度（激发力量）是效价和期望值的乘积，其中效价指一个人对某项工作及其结果（可实现的目标）能够给自己带来满足程度的评价，即对工作目标有用性（价值）的评价；期望值指人们对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计。即对工作目标能够实现概率的估计。因此，一个目标对其接受者如果要产生激发作用，那么对于接受者来说，这个目标必须是可接受的，可以完成的。对一个目标完成者来说，如果目标是超过其能力所及的范围，则该目标对其是没有激励作用的。

6. 目标的挑战性

同样根据弗鲁姆的期望理论，如果一项工作完成所达的目的对接受者没有多大意义，那么接受者也是没有动力去完成该项工作的；如果一项工作很容易完成，对接受者来说是件轻而易举的事件，那么接受者也没有动力去完成该项工作。所谓“跳一跳，摘桃子”，说的就是这个道理。目标的可接受性和挑战性是对立统一的关系，但在实际工作中必须把它们统一起来。

7. 目标的信息反馈性

信息反馈是把目标管理过程中，目标的设置、目标实施情况不断地反馈给目标设置和实施的参与者，让人员时时知道组织对自己的要求、自己的贡献情况。如果建立了目标再加上反馈，就能更进一步加强员工工作表现。

二、目标确定的原则

1) 现实性原则

目标的确定要建立在对企业内外环境进行充分分析的基础上，并通过一定的程序加以确定，既要保证目标的科学性又要保证其可行性。

2) 关键性原则

企业作为社会经济组织，要以合理的成本为社会提供商品和服务。实现这一宗旨的企业发展目标很多。企业必须保证以有关大局的、决定经营成果的内容作为企业目标的主体，

面面俱到的目标会使企业无所适从。

3) 量化原则

目标要实现由上至下的逐级量化，使其具有可测度性。

4) 协调性原则

组织各层次目标之间、同一层次目标之间要协调，保证分目标实现的同时，企业总体目标必然实现。

5) 权变原则

目标并不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好地实现企业的宗旨。比较而言，企业的长期目标应保持一定的稳定性，短期目标要保持一定的灵活性。

三、目标管理的概念和特点

目标管理 (Management By Objectives , MBO) 是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和企业目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实施目标，依据目标进行考核评价来实施组织管理任务的过程。

从形式上看，目标管理是一种程序和过程。一切管理活动以制定目标开始，以目标为导向，以目标完成情况作为管理依据。目标贯穿于企业管理活动的全过程。企业中上级与下级共同商定企业目标，并将总目标逐级分解为部门目标及个人目标。企业通过目标体系明确各部门及个人的工作任务，将履行责任变为达到目标。目标成为对各部门及个人进行考核的依据。



管理视野

目标管理的产生

美国管理学家德鲁克在 20 世纪 50 年代中期首先在《管理实践》一书中提出目标管理思想。他强调，影响企业健康发展的所有方面都必须建立目标。目标管理理论的理论基础是科学管理理论与行为科学理论的有效统一。科学管理理论重视工作的效率，忽视人的主观能动性。行为科学偏重于对职工思想与行为的研究。德鲁克将二者有机结合起来。他认为任何企业都是一个真正的协作体，要把个人的努力凝结成职工共同的努力。企业的目的和任务必须转化为目标，管理人员通过目标对下级实行领导，并保证总目标的实现。目标管理通过激励机制，使职工发现工作的乐趣和自身的价值，在工作中自我发展、自我控制，在享受成就感的同时保证企业的高效率。目标管理把以工作为中心、以人为中心的两种管理思想统一起来，是对管理学的重要贡献。

目标管理具有如下特点。

(1) 目标管理运用系统论的思想，通过目标体系进行管理企业是由相互联系、相互作用的若干要素组成的错综复杂的有机整体。目标管理理论把企业看作一个开放系统，进行动态控制。企业的全部管理活动都纳入一个完整的系统之中。

通过目标的制定和分解，在企业内部建立起纵横交错的完整目标连锁体系。企业管理工作主要是协调总目标之间、总目标与分目标之间，以及分目标之间的关系，并考核监督目标的完成情况。目标管理使企业管理更为规范化、程序化，企业高层领导能总揽全局，

实现企业管理的整体优化。

(2) 目标管理是一种民主的、强调职工自我管理的管理制度。目标管理的各个阶段都非常重视上下级之间的充分协商,让职工参与管理,实行管理的民主化。在目标制定过程中,让职工广泛参与意见,在相互尊重中实现信息交流,把个人目标与组织目标相统一;在目标完成中,职工有权在企业政策范围内自行制定具体行动方案。这种管理制度通过职工的参与使职工发现工作的兴趣和价值,调动职工的工作积极性,也通过职工考核目标完成情况,挖掘人力资源的潜能,使职工在自我控制中实现个人与组织的目标。

(3) 目标管理强调成果,实行“能力至上”。目标管理中,对目标要达到的标准、成果评定的方法都规定得非常具体、明确。按照成果优劣分成等级,反映到人事考核之中,作为职工晋级、升职、加薪的依据。由于目标成果的取得真实地反映出个人能力、知识水平、主观努力程度,从而使人事管理更注重工作实效。职工无论学历、资历如何,只要在实践中显示出具有达成目标的能力,就会得到企业的承认。这有助于鼓励职工自觉学习,进行自身能力的开发。



管理视野

目标管理理论的应用

从应用范围看,目标管理的应用表现出如下特点。

(1) 应用范围广泛,除工业、金融、商业等企业外,许多非营利性组织也引入了目标管理的制度。

(2) 在许多大型企业,目标管理以企业系统管理的形式加以应用,对企业各个管理层实施全面管理。在规模较小的企业中,目标管理一般应用于生产作业。

(3) 目标管理在财务领域的应用最为广泛,如成本、利润、投资收益率的管理等。

(4) 我国实行比较广泛的是目标成本管理、目标质量管理、目标利润管理等。

四、目标管理的实施过程

目标管理的实施一般可分为目标设立、目标分解、目标控制、目标评定与考核4个阶段。不同的企业、不同的应用领域,目标管理的实施步骤也不尽相同。就一般而言,目标管理包括如下的典型步骤。

1. 目标建立

目标的建立是目标管理实施的第一阶段,主要是指企业的目标制定、分解过程。由于企业目标体系是目标管理的依据,因而这一阶段是保证目标管理有效实施的前提和保证。

从内容上看,企业目标首先明确企业的使命和宗旨,并结合企业内外环境决定一定期限内的工作具体目标。

在目标设立过程中,要注意以下几个问题。

(1) 目标要略高于企业当前的生产经营能力,保证企业经过一定努力能够实现。先进性与可行性要实现统一,在对职工的能力进行充分认定的基础上确定目标的水平。

(2) 目标要保证质与量的有机结合,尽可能量化企业目标,确保目标考核的准确性。

(3) 目标期限要适中。在大多数情况下,目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。

(4) 目标数量要适中。一般地说,要把目标限制在 5 个以内。目标少而精,有利于在行动中保证重点目标的实现。



管理启示

1952 年 7 月 4 日清晨,加利福尼亚海岸下起了浓雾。在海岸以西 21 英里(1 英里 \approx 1.609 千米)的卡塔林纳岛上,一个 43 岁的女人准备从太平洋游向加州海岸。她叫费罗伦丝·查德威克。

那天早晨,雾很大,海水冻得她身体发麻,她几乎看不到护送她的船。时间一个小时一个小时地过去,千千万万人在电视上看着。有几次,鲨鱼靠近她了,被人开枪吓跑了。

15 小时之后,她又累,又冻得发麻。她知道自己不能再游了,就叫人拉她上船。她的母亲和教练在另一条船上。他们都告诉她海岸很近了,叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去,除了浓雾什么也没看不到……

人们拉她上船的地点,离加州海岸只有半英里!后来她说,令她半途而废的不是疲劳,也不是寒冷,而是因为她在浓雾中看不到目标。查德威克小姐一生中就只有这一次没有坚持到底。

2. 目标分解

目标分解是把企业的总目标分解成各部门的分目标、个人目标,使企业所有员工都乐于接受企业的目标,并且在完成这一目标中承担自己应承担的责任。企业总目标按组织管理的层次进行分解,形成目标连锁体系。企业有数个部门目标支持总目标,有数个基层单位目标支持部门目标。目标与目标之间,相互关联,彼此呼应,融为一体。



管理启示

山田本一是日本著名的马拉松运动员。他曾在 1984 年和 1987 年的国际马拉松比赛中,两次夺得世界冠军。别人问他凭什么取得如此惊人的成绩,山田本一总是回答:“凭智慧战胜对手!”

大家都知道,马拉松比赛主要是运动员体力和耐力的较量,爆发力、速度和技巧都还在其次。因此对山田本一的回答,许多人觉得他是在故弄玄虚。

多年之后,这个谜底终于揭开了。山田本一在自传中这样写道:“每次比赛之前,我都要乘车把比赛的路线仔细地看一遍,并把沿途比较醒目的标志画下来,比如第一标志是银行;第二标志是一个古怪的大树;第三标志是一座高楼……这样一直画到赛程的结束。比赛开始后,我就以百米的速度奋力地向第一个目标冲去,到达第一个目标后,我又以同样的速度向第二个目标冲去。40 多千米的赛程,被我分解成几个小目标,跑起来就轻松多了。开始我把目标定在终点线的旗帜上,结果当我跑到十几千米的时候就疲惫不堪了,因为我被前面那段遥远的路吓到了。”

3. 目标实施与控制

企业目标一经确定和展开,企业从上到下,方方面面,都要按照目标体系的要求,同心协力,分工协作,努力为实现企业的共同目标而尽职、尽责、尽力,这就是目标的实施过程。目标实施的好坏,直接关系到预期目标能否稳步实现。因此,实施目标在目标管理

中处于极其重要的地位。

目标实施前,要做好如下准备工作:人员准备、技术文件准备、设备工具准备、原材料准备和资金准备。自我控制是实施目标管理中一个很重要的指导思想。所谓自我控制,就是企业员工按照自己所担负的目标责任,按照目标承包责任制的要求,在实施目标中进行自我管理。自我控制的最大成效,就是使广大员工从内心发出“我要干”的愿望并以此指导自己的行动,从而充分发挥自己最大的积极性,把各项工作做好。

在全面检查中,发现问题要及时解决,这主要依靠综合诊断。综合诊断是在对目标实施情况进行全面检查的基础上发现存在的问题,找出原因,采取补救措施,使目标实施工作正常进行的一种科学管理方法。

此外,在实施目标的过程中,必须注意各个方面、各个环节上进程的均衡与协调,这就要求抓好实施过程中的调节。均衡的主要内容是纵向均衡和横向均衡。纵向均衡,就是企业在规定的目标日期内(年),均衡地完成企业总目标规定的任务。纵向平衡有4种形式。

(1) 平均分配,即将总目标按时间等量分配,使每月完成的目标值大致相等。

(2) 分期递增,即将总目标值分成几个阶段,使每段时间有一个增长幅度,但在每个阶段内,按月完成的目标值大致相等。

(3) 小幅度连续增长,即随着企业内生产技术水平与工人的技术熟练程度的提高,各月的目标值小幅度连续上升。

(4) 抛物线形递增,即期初按正常进度实施目标,等到采用新技术、设备改造等目标项目完成后,实施进度加快,以后在新的基础上趋于稳定的上升状态。横向均衡则要处理好部门或个人间工作进度的一致、相互协作和配合,包括供求关系的协作、质量协作、技术协作和劳动力协作。

4. 目标评定

目标管理注重结果,因此必须对部门、个人的目标进行自我评定、群众评议、领导评审。通过评议,肯定成绩,发现问题,奖优罚劣,及时总结目标执行过程中的成绩与不足,以此完善下一个目标管理过程。成果评价的具体方法是多种多样的,但有一点是共同的,那就是通过评价活动,总结经验教训,使职工不仅获得自我实现的满足感,更能认识自己的不足,更加积极地参与下一目标的制定与实施。

目标评定要注意以下几点。

(1) 首先进行自我评定。评定的内容包括目标执行方案、手段是否合适,条件变化情况,主观努力程度等。

(2) 上级评定要全面、公正。对发现的问题要分析产生的原因,找出解决问题的方法,以便鼓励下级今后继续努力。

(3) 目标评定与人事管理相结合。人事考核要以目标考核为基础,通过报酬、升迁等体现奖优罚劣。处罚是辅助措施,其目的是鼓舞士气,总结经验教训,为企业发展服务。

(4) 及时反馈信息是提高目标管理水平的重要保证。目标成果的评价意味着一个管理循环的结束,而循环中的信息反映出企业的综合发展能力,是制定下一个企业目标的重要依据。



管理视野

目标卡片

在实践中,目标卡片制度成为目标管理的有效方法。目标卡片一般是一式两份,正本

由目标执行者保存，副本由上级保存。对上级而言，目标卡片是实施管理与指导的依据，对下级而言是自我控制的标准。目标卡片一般包括以下内容。

- (1) 目标名称。按目标对企业总目标的重要程度排列。
- (2) 目标分解。把重点目标细分为更具体的目标。
- (3) 行动方案。完成目标的主要措施及时间安排。
- (4) 工作条件。上级有关工作环境所做出的承诺、授权等。
- (5) 目标控制。目标完成中自我检查的安排。
- (6) 自我评价。自己对目标执行情况的评价。
- (7) 上级评价。上级对目标执行情况的评价。

五、目标管理的优点及局限性

目标管理既有优点，也有不足，在管理管理活动中，应该因势利导，充分利用它的优点为管理活动提供良好的思路和方法，但同时也要注意这种方法本身存在的不足之处，要提前防范。

1. 目标管理的优点

1) 有利于提高管理效率

目标管理的全部好处简明扼要地讲，就是目标管理促进了管理工作的提高。用目标和预期结果来定向地计划工作，是非常有效的办法。目标管理促使管理人员去考虑关于计划的效果，而不仅仅是计划本身的工作。为了保证目标的实现，它也需要管理人员去考虑实现目标的方法，考虑必需的组织、人员和物资。

2) 有利于明确组织任务和结构

目标管理可以迫使管理人员弄清组织的任务和结构。在可能的范围内，各个岗位应该围绕所期望的关键目标建立起来，各个岗位应有人负责，从而尽可能地把主要目标所要取得的成果落实到对实现目标负有责任的岗位上。

3) 可以有效地调动人们的积极性、创造性和责任心，鼓励其专心致志于目标的实现

人们不再只是做工作、执行指示、等待指导和决策的被动行为；他们实际上是参与制定目标，且都是明确规定目标的个人；他们有机会把自己的想法纳入计划之中；他们了解自行处理的范围——他们的职权——而且他们还能从上级领导那里取得帮助，以保证完成自己的目标。这些都是有助于承担责任感因素。

4) 更有效地实施控制

控制就是测定工作，就是采取措施以纠正在计划实施中出现的偏差，以确保目标的实现。管理控制系统的一个主要问题是要知道去控制什么，一套明确的考核目标就是进行控制的最好指导。

2. 目标管理的局限性

1) 管理目标比较难以确定

目标管理能否取得成效的关键在于确定明确的目标。但在实际管理活动中，有的管理目标可以确定，如生产任务型的管理活动，一般来说可明确目标，因为它们可进行计量考核；而行为导向型的管理活动可考核的目标难以确定，如许多项目团队的工作目标的完成往往靠该项目内的全体人员的共同协调来完成的，这里也难以量化考核指标等。

2) 目标具有短期化行为

在实行目标管理的组织中,确定的目标很少有超过一年的,常常是一季度或甚至更短,这是组织环境的变化特性决定的。这时各级管理人员很难做出长期的目标承诺。短期目标会导致短期行为现象,常常以损害长期利益为代价。为了防止目标短期化行为的发生,作为上一级主管人员,应该从长远战略目标的眼光来明确组织的各级管理目标,并采取相关限制性措施应对可能出现的短期目标行为的出现。

3) 目标修改呈不灵活特点

目标管理要取得成效,必须保持其具有一定的明确性。但是,计划是面向未来的,而未来存在许多不肯定因素,如果目标管理过程中,组织的环境发生了重大变化,管理者不得不对目标进行修正,有时会导致组织管理的混乱。原目标的制定是上一级管理者与下一级部门及人员之间磋商来确定的,不能轻而易举改变,轻易修改对管理人员来说有时会难以承受,修改也要耗费较长的时间和精力。这种目标修改不灵活的特点,常常会迫使主管人员不得不中途停止目标修改管理活动。



管理实例

东成印刷公司的目标管理

东成印刷公司始建于1991年,是一家以生产上级指令性计划任务为主的印制类中型国有企业,作为特殊行业的国有企业,东成印刷公司的首要任务就是完成总公司每年下达的国家指令性计划,并在保证安全生产、质量控制的前提下,按时按质按量地完成总公司交给的各项任务,支持国家宏观经济的正常运转。拥有百余年历史的东成印刷公司,在传统的管理体制下,企业的供、产、销一系列工作都是在总公司计划下完成的,因此,企业在经营自主性和自我调控等方面较弱。随着市场经济的发展,东成印刷公司在原材料采购、生产技术创新、第三产业的开拓等方面逐渐拥有更大的发展空间和自主权,使得企业在成本控制、技术水平、产品市场销售等各个方面能力不断提高,同时迫切要求建立适合企业自身发展的现代企业管理制度,摒弃国有企业存在的众多痼疾,更好地适应企业的管理和经营。

2000年,为促进总公司发展纲要的实施及战略目标的达成,推动印制企业现代化、集体化、国际化的建设进程,建立和完善印制企业的激励约束机制,科学解析和真实反映印制企业的管理绩效,总公司制定了印制企业管理绩效评价规则,对印制企业一定生产经营期间的安全质量、资产运用、成本费用控制等管理成效进行定量及定性对比分析,做出综合评价。

东成印刷公司为了更好地完成总公司下达的各项考核指标,提高本企业的管理能力,优化企业的管理水平,并充分发挥企业各职能部门的作用,充分调动1500余名员工的积极性,在各个处室、车间、工段和班组逐级实施了目标管理。多年的实践表明,目标管理改善了企业经营管理,挖掘了企业内部潜力,增强了企业的应变能力,提高了企业素质,取得了较好的经济效益。

1. 东成印刷公司目标管理现状

第一,目标的制定。总公司制定的印制企业管理绩效评价内容主要包括4个方面:企业成本费用控制状况、企业专业管理能力状况、企业资产效益状况、企业发展能力状况。东成印刷公司每年的企业总目标是根据总公司下达的考核目标,结合企业长远规划,并根

据企业的实际,兼顾特殊产品要求,总目标主要体现在东成印刷公司每年的行政报告上。依据厂级行政报告,东成印刷公司将企业目标逐层向下分解,将细化分解的数字、安全、质量、纪律、精神文明等指标,落实到具体的处室、车间,明确具体的负责部门和责任承担人,并签署《企业管理绩效目标责任状》以确保安全、保质、保量、按时完成任务,此为二级目标即部门目标。然后部门目标进一步向下分解为班组和个人目标,此为三级目标,由于班组的工作性质,不再继续向下分解。部门内部小组(个人)目标管理,其形式和要求与部门目标制订相类似,签订班组和员工的目标责任状,由各部门自行负责实施和考核。具体方法是,先把部门目标分解落实到职能组,任务再分解落实到工段、工段再下达给个人。要求各个小组(个人)努力完成各自目标值,保证部门目标的如期完成。

第二,目标的实施。《企业管理绩效目标责任状》实行承包责任人归口管理责任制,责任状签订后,承包方签字人为承包部门第一责任人,负责组织在部门内部进行目标分解,细化量化指标,进行第二次责任落实,实行全员承包。各部门可以根据具体情况在部门内部制定实施全员交纳风险抵押金制度。各部门的第二次责任分解可根据具体情况按两种形式进行,部门负责人直接与全员签字落实责任。部门负责人与班组长签字落实责任,班组长再与全员签字落实责任。管理绩效目标责任状签订并经主管人员批准后,一份存上一级主管部门,一份由制定单位或个人自存。承包方责任人负责组织进行本部门日常检查管理工作。专业部门负责人负责组织本专业日常检查管理工作;企管处负责组织对处室、车间的日常检查管理工作。在此基础上还实行了承包责任人交纳风险抵押金制度。副主办以上责任承包人依据级别的不同,分别向厂交纳一定数额的责任风险抵押金,并在目标达成后给予一定倍数的返还。

第三,目标考评。考评机构上,东成印刷公司成立了专门负责考核工作的厂绩效考核小组,厂长任组长,3位副厂级领导任组员,共由9位管理部门的相关人员组成。厂考核领导小组下设部门绩效考核小组。由责任状的承包方责任人负责组织本部门日常检查管理工作。专业部门负责人负责组织本专业日常检查管理工作。企管处负责组织对处室、车间的日常检查管理工作。考核领导小组、部门考核工作组负责对各自处室、车间的结果进行考评。

考评周期上,企业对部门的考核周期是一年,平时有日常考核和月度报告,对班组和管理技术人员的综合考核一般也是在年底,平时主要是日常出勤的考核。

考评办法上,东成印刷公司对绩效目标落实情况每月统计一次,年终进行总考评,并根据考评结果与奖惩挂钩。各部门于每季度末将其完成管理绩效目标责任状情况的季度工作总结与下一季度的工作计划交与相关部门。各专业处室按照绩效目标责任状中本专业的管理目标和工作要求,对车间及有关部门进行每半年一次的专业考评。

考评方式上,考核中采用了“自我评价”和上级部门主观评价相结合的做法,在每季度末月的29日之前,将本部门完成管理绩效目标责任状、行政工作计划情况的季度工作总结与下一季度的工作计划一并报企管处。企管处汇总核实后,由考核工作组给予恰当的评分。

考评处理上,对日常考核中发现的问题,由相应主管负责人实施相应奖惩。年终,企管处汇总各处室、车间的考核目标完成情况,上报厂级考核小组,由其根据各部门的重要性和完成情况,确定奖惩标准。各处室、车间内部根据企业给予本部门的奖惩情况,确定所属各部门或个人的奖惩标准。考评结果一般不公开,对奖惩有异议的可以层层向上一级主管部门反映。

2. 东成印刷公司目标管理存在的问题

通过对东成印刷公司的分析得知,企业具备实施目标管理的基本条件,并且有比较全

面的目标管理工作意识,但是东成印刷公司目标管理体系仍旧存在着一些问题,在一定程度上阻碍了企业的发展,其问题主要表现在以下几个方面。

第一,缺乏明确量化的厂级目标体系。东成印刷公司以每年的行政工作报告作为年度厂级总目标,行政工作报告主要包括年度总公司下达的产品生产任务计划,以及总公司重点检查和考核的目标体系。但是东成印刷公司没有一个明确量化的厂级目标体系文本,各个部门按照行政工作报告的精神领会制定部门目标。

第二,目标值的制定缺乏系统明确的量化方法体系。各个部门的目标任务主要由部门向厂绩效考评小组上报后确定,厂绩效考评小组难以衡量各个部门目标制定的客观性。实际中,员工普遍认为只要不出大的差错,如重大安全事故、重大质量事故等,每个部门的年度目标任务都是可以顺利完成的,换句话说就是目标值基本上都可以很容易地完成。而且,目标值未能体现出动态性,没有提升。主要问题在于目标值的制定缺乏系统明确的量化方法体系,很多部门只是根据往年的数据粗略估计,数据来源难于考查,更谈不上提升了。

第三,考核工作主观化,负激励明显。东成印刷公司目标责任状没有明确的权重分值,使得厂绩效考核小组和部门绩效考核小组考核评分过于主观化。此外,日常考核工作主要以企业制定的考核细则为主,而考核细则多以惩罚为主,负激励明显。

第四,部门之间协调困难。各个部门工作协调困难,部门只注重自身的绩效,不关注兄弟部门的绩效,导致工作效率低下,组织内耗大。

第五,目标管理组织体系不全面。因为企业员工考核结果反馈一般是逐层反馈,员工常常感到考核结果不公的时候没有一个很好的反馈和沟通部门。厂绩效考评小组得不到更好的互动信息支持,难以进一步以目标为导向开展企业管理和目标控制工作。由于目标的制定和考核工作是由同一个组织来完成的,各级目标制定和绩效考评工作的公正性和客观性缺乏相关责任部门的监督和控制。



课堂讨论

1. 你的学业目标是什么?请重新审视自己的学业目标,考虑其是否合理。
2. 结合自己的专业和兴趣,制定自己远期的职业目标,并拟订实现目标的方案。同学间相互交流,彼此促进。

项目测试

一、单选题

1. 狭义的计划工作是指()。
 - A. 制订计划
 - B. 执行计划
 - C. 检查计划执行情况
 - D. 预测
2. 计划工作领先于其他各项管理工作,主要强调组织各方面的工作都应是()的。
 - A. 有章可循
 - B. 动态变化
 - C. 有固定模式
 - D. 清晰可辨
3. 计划工作的最基本要求是()。
 - A. 通过确定组织的目标和宗旨,为组织落实最佳行动方案
 - B. 通过确定组织的任务和目标,为组织选取适宜的行动和行动方法
 - C. 通过确定组织的战略重点,为组织进行合理的资源配置
 - D. 以上都不是
4. 关于对具体性计划和指导性计划的理解,错误的有()。

- A. 二者是根据计划内容的明确性标准来划分的
 B. 指导性计划具有明确规定的目标, 不存在模糊不清
 C. 规定未来 3 个月内销售额要增加 15% 属于具体性计划
 D. 规定未来 3 个月内销售额要增加 14%~20% 属于指导性计划
5. 在计划的层次体系中, 处于最高层位置的是 ()。
 A. 目标 B. 目的或使命 C. 预算 D. 战略
6. “计划工作是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会做出决定” 说的是计划的 () 特点。
 A. 首位性 B. 普遍性 C. 效率性 D. 创新性
7. 下列选项中, 表述正确的是 ()。
 A. 计划工作的核心是自我控制 B. 计划工作的核心是参与管理
 C. 计划工作的核心是决策 D. 计划工作的核心是提供控制标准
8. 战略性计划一般由 () 制订。
 A. 操作者 B. 高层管理人员 C. 中层管理人员 D. 基层管理人员
9. () 是从企业内部条件出发的, 把企业经常性活动的价值创造、成本构成与企业自身的竞争能力相结合, 与竞争对手的经常性活动相比较, 从而发现企业是目前及潜在优劣势的分析方法。
 A. SWOT 分析法 B. 价值链分析法 C. 竞争力分析法 D. PEST 分析法
10. 下列选项中, 不属于组织的一般环境因素的是 ()。
 A. 资源状况因素 B. 国际因素 C. 社会文化因素 D. 政治法律因素
11. 构成行业环境的主要因素不包括 ()。
 A. 供应商 B. 所有者 C. 竞争者 D. 顾客
12. 目标管理 ()。
 A. 适用于主客观条件变动较大的企业 B. 适用于主客观条件较稳定的企业
 C. 只适用于长期计划 D. 只适用于短期计划
13. 目标管理的一个主要优点是 ()。
 A. 减少了书面工作 B. 为产品组合制定了目标
 C. 把目标的制定与对个人的激励联系起来 D. 为组织制定了目标

二、多选题

1. 计划编制的方法主要有 ()。
 A. 滚动式计划法 B. 情景计划法 C. 网络计划技术 D. 目标管理
2. 以下说法正确的有 ()。
 A. 滚动计划法的原则是“近细远粗”
 B. 滚动计划法主要用于长期计划的制订
 C. 网络计划法主要用于短期计划的制订
 D. 网络计划法特别适用于大型工程项目的生产进度安排
3. 财务计划和人事计划与业务计划的关系是 ()。
 A. 财务计划和人事计划是为业务计划服务的
 B. 财务计划和人事计划是围绕着业务计划展开的
 C. 财务计划研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行
 D. 人事计划分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证
4. 在下列几项计划中符合良好目标的标准的是 ()。
 A. 销售额有较大的增长 B. 本企业应注重市场调查
 C. 大幅度增加市场份额 D. 到 2015 年市场占有率达 15%
5. 计划的主要作用有 ()。

- A. 有利于管理者进行协调和控制
 - B. 有利于提高工作效率
 - C. 能够弥补情况变化所造成的损失
 - D. 有利于实施控制, 有利于企业和个人预测未来, 权衡机会与风险
6. 目标的性质主要体现在它具有()。
- A. 方向性和激励性 B. 层次性和网络性 C. 多样性和可考核性 D. 细分性和时间性

三、判断题

- 1. 计划工作的真正起点是估量机会。 ()
- 2. 当环境不断变化时, 计划也要不断调整, 因此计划的意义不大。 ()
- 3. 业务计划是通过业务活动立身于社会的, 也是组织的主要计划。 ()
- 4. 在计划中体现的灵活性越大, 则所指定的计划越实际, 越能保证得到切实完成。 ()
- 5. 组织的管理活动主要取决于其内部的管理人员和其所有的资源, 而与其所处的环境关系不大。 ()
- 6. 一般情况下, 组织对行业环境相对容易采取对策, 而对一般环境则较难产生显著的作用。 ()
- 7. 目标是指在目的和任务指导下, 提出组织所要达到的具体目标。 ()
- 8. 只有明确地规定了组织的宗旨和使命, 才能树立起明确而又现实的具体目标。 ()
- 9. 目标管理强调的是以成果为目标的管理。 ()

四、简答题

- 1. 用“5W+H”来描述计划工作的任务和内容。
- 2. 简述计划的编制程序。
- 3. 如何评价滚动式计划法?
- 4. 试比较具体性计划和指导性计划。
- 5. 简述管理环境的分析方法——SWOT 分析法。
- 6. 目标具有哪些特性?
- 7. 目标管理的实施过程是怎样的?



案例分析

中兴集团的目标管理——拟定可考核的目标

中兴集团是一家拥有 20 家子公司和分公司的大型企业集团, 其经营内容涉及 6 个行业。集团公司对分公司的管理方式是独立经营、集中核算。

一位分公司的总经理最近听了关于目标管理的讲座, 当时就被激发了热情, 更加坚定了他对目标管理的有效性的认识。这位总经理最后决定, 在下一一次职能部门会议上介绍这个概念并且看看能做些什么。在会议上, 他详细介绍了这种方法的理论发展情况, 列举了本公司使用这种方法的好处, 并且要求他的下属人员考虑他的建议。

情况并不像想象的那样简单, 在下一次会议上, 中层经理们就总经理的提议提出了好几个问题。财务主任问道: “你是否有集团公司总裁分配给你的分公司明年的目标?”

分公司总经理回答说: “我没有, 但我一直在等待总裁办公室告诉我他们期望我们做什么, 可他们好像与此事无关一样。”

“那么分公司要做什么呢?” 生产经理其实什么都不想做。

“我打算列出我对分公司的期望,” 这位分公司的总经理说, “关于目标没有什么神

秘的,我打算明年的销售额达到 5000 万元,税后利润率达到 8%,投资收益率为 15%,一项正在进行的项目 6 月 30 日能投产。我以后还会列出一些明确的指标,如选拔我们公司未来的主管人员,今年年底前完成新产品开发工作,以及保持员工流动率在 15%以下等。”总经理越说越兴奋。

中层经理们对上级领导经过考虑提出的这些可考核的目标,以及如此明确和自信地陈述这些目标感到惊讶,一时不知说什么好。

“下个月,我要求你们把这些目标转换成自己所在部门可考核的目标。显然,这些目标对财务、营销、生产、工程和人事都是不同的。但是,我希望你们都能用数字来表达,同时希望把你们的数字加起来就实现了公司的目标。”

(资料来源:杨淑萍.管理学案例与实训.成都:西南财经大学出版社,2013.)

思考题:

1. 在没有得到集团总部下达目标的情况下,分公司总经理能够拟定这样的可考核的目标吗?这些目标能否得到分公司成员的认可吗?

2. 对于分公司来说,要制定可行的目标,需要集团公司提供什么信息和帮助?

3. 案例中公司总经理的目标管理方法是否有效?如果有效,需要做哪些改进?



项目实训

制定活动计划书

【实训目标】

1. 充分认识到计划工作的重要性。

2. 能够灵活运用所学知识,制订出与自己学习与生活相关的活动计划。

【实训步骤与要求】

1. 由教师提供若干种活动计划项目,学生自由选择其中一个项目。可以设置如下的活动计划项目。

(1) 校学生会要组织举办校园文化艺术节,在筹办该艺术节的过程中,需要派专人去校外向商业团体去拉赞助,请针对此项工作制定一份工作方案。

(2) 班级要组织一个春游活动,请以组织者的身份写一份详细的活动计划书。

(3) 新一届学生会选举将至,请以学生会组织部部长的身份制订出详尽的选举计划。

2. 学生根据自己所选的活动项目整体构思,先列出一份活动大纲,为接下来的活动计划书的完成做基础。

3. 根据活动大纲详细撰写活动计划书。

4. 教师与学生集体评选出几份优秀的活动计划书,然后组织交流讨论,对计划书进行评价。

【实训成果】

每人撰写一份活动计划书,并在集体讨论后对自己的计划书进行必要的修改。

【实训考核与评价】

1. 撰写活动计划书前,是否认真列出有效的提纲。

2. 活动计划书的内容是否全面,有无遗漏的事项;计划书是否详细到位。

3. 集体交流会上是否积极参与讨论,是否能从优秀的计划书中得到启发,以改进自己的活动计划书。

组织职能

项目五

知识目标

1. 掌握组织的含义、作用及组织职能的基本内容。
2. 理解组织结构设计的具体内容，熟悉组织的类型。
3. 了解职权的含义、作用。理解集权、分权、授权及其直线职权和参谋职权的相关原理与要求。
4. 明确人员配备的含义和原则，掌握管理人员的选聘与考评的具体要求。
5. 掌握组织变革的原理与要求。
6. 掌握组织文化的创建过程。

技能目标

1. 能够为企业进行常规的组织机构设计。
2. 正确认知处理集权、分权和授权的关系，能够有效解决实际工作中直线职权与参谋职权之间的问题。
3. 能够按照组织的一般程序、方法与要求，为组织配备适合的管理人员并进行考评工作。
4. 根据组织的具体情况，能为组织变革提出合理化建议。
5. 能够根据不同的组织性质和特点创建适宜的组织文化。

管理提要

计划职能是指事先确定目标和确定实现这些目标的手段的管理活动。组织职能是管理者为实现组织目标而建立组织结构并推进组织协调而进行的工作过程，是管理的基本职能之一。组织工作包括组织结构的设计与建立、组织关系的确立、人员的选拔与配置，以及组织的协调与变革等。因此，不同层次及不同类型的管理者总是或多或少地承担着不同性质的组织职能。

高效率协调运转的组织无疑是实现管理目标的前提条件。无论是一个工商企业，还是一个非营利性的机构或国家机关，它们都是由计划职能确定组织目标，并对实现目标的途径做出科学的决策，对包括人、财、物和信息等资源，在一定空间和时间范围内进行合理有效的配置，这要以“组织”为纽带的机构来保证对环境的适应性，对集体活动进行分工协作，以保证各项工作朝着一个目标有序地进行。组织机构设计、人员配置是否合理，组织面临环境的变化是否调整和变革等，都直接关系到组织目标是否能得以实现。组织目标的实现必须依靠组织的活动来贯彻落实，组织工作做得好，可以形成集体力量的汇聚和放大效应，组织工作做得不好，就非常容易变成“一盘散沙”，所以组织是管理的一项非常重要的职能。

任务一 组织认知

一、组织的管理学含义

在管理学中，组织被看作反映一些职位和一些个人之间的关系的网络式结构。

在管理学中，组织的含义可以从静态与动态两个方面来理解。静态方面是指组织结构，即反映人、职位、任务及它们之间的特定关系的网络。这一网络可以把分工的范围、程度、相互之间的协调配合关系、各自的任务和职责等用部门和层次的方式确定下来，成为组织的框架体系。动态方面是指维持与变革组织结构，以完成组织目标的过程。企业必须根据组织的目标，建立组织结构，并不断地调整组织结构以适应环境的变化。

正是从组织的动态方面理解，组织被作为管理的一种基本职能。通过组织机构的建立与变革，将生产经营活动的各个要素、各个环节，从时间上、空间上科学地组织起来，使每个成员都能接受领导、协调行动，从而产生新的、大于个人和小于集体功能简单加总的整体职能。



管理视野

“理想的组织模式”

德国社会学家马克斯·韦伯在 20 世纪早期提出了理想的组织模式，这一理想的组织模式有如下的基本特征。

- (1) 劳动分工。工作应当分解为简单的、理性的和有明确定义的任务。
- (2) 职权等级。各级职务和岗位应当按等级来组织。每个下级应当接受上级的控制和监督。
- (3) 正式的选拔。组织的所有成员，其技术资格都是经过培训、教育或正式考试取得的。
- (4) 正式的规则和制度。
- (5) 非人格性。
- (6) 职业定向。管理者是职业化的官员而不是他所管理的单位的所有者，他们领取固定的工资并在组织中追求其职业生涯的成就。

虽然这种理想的组织模式在现实中是不存在的，但它描述出一个组织应当有哪些工作及应当如何从事这些工作。韦伯还提出，理想的组织体制应按照严密的行政层次、严格的规章制度来组成管理机构，而不是凭家族世袭地位、人事关系、个人情感等来进行管理。韦伯的理想行政组织模式，可以作为建立现代大型组织的参考。

企业的组织结构是企业全体职工为实现企业目标，在管理工作中进行分工协作，在职责范围、责任、权利方面所形成的结构体系。就像人类由骨头确定形体一样，组织也是由结构决定的。企业组织结构的含义可以从以下 3 个方面来理解。

1) 组织结构的本质是职工的分工合作关系

合理的分工由于发挥了各自的特长，可以大幅度地提高劳动生产率。分工是与合作相伴产生的。没有协调的合作关系，分工也无法产生效益。也可以说，企业的组织机构能够反映出企业的分工和合作关系。

2) 组织结构的核心内容是权责利关系的划分

企业的分工合作关系在企业运转中体现为岗位职责的划定。如何根据企业目标的要求确定职工的岗位职责，并通过一定的权责利划分协调职工之间的协作关系，是建立企业组织结构的关键。

3) 组织结构设计的出发点与依据是企业目标

企业的一切活动的最终目的是实现企业目标。组织机构的设计与运转只是实现企业目标的手段之一。组织机构应与企业目标的变化及企业资源的变化永远保持动态适应。

二、组织的构成要素

根据组织表现出的性质，可以把组织的构成要素确定为组织环境、组织目的、管理主体和管理客体。这4个基本要素相互结合，相互作用，共同构成一个完整的组织。

1) 组织环境

组织环境是组织的必要构成要素。组织是一个开放系统，组织内部各层级、部门之间和组织与组织之间，每时每刻都在交流信息。任何组织都处于一定的环境中，并与环境发生着物质、能量或信息交换关系，脱离一定环境的组织是不存在的。组织是在不断与外界交流信息的过程中，得到发展和壮大的。所有管理者都必须高度重视环境因素，必须在不同程度上考虑到外部环境，如经济的、技术的、社会的、政治的和伦理的等，使组织的内外要素互相协调。

2) 组织目的

组织目的也是一个组织的要素。所谓组织目的，就是组织所有者的共同愿望，是得到组织所有成员认同的。任何一个组织都有其存在的目的，建立一个组织，首先必须有目的，然后建立组织的目标，如果没有目的，组织就不可能建立。已有的组织如果失去了目的，这个组织也就名存实亡，而失去了存在的必要。企业组织的目的，就是向社会提供用户满意的商品和服务，从而为企业获得尽量多的利润。政府行政部门的目的是提高办公效率，更好地为广大市民服务。

3) 管理主体和管理客体

组织组成要素应当是相互作用的，或者说是耦合的。在组织中，这两个相互作用的要素是管理主体和管理客体。管理主体是指具有一定管理能力，拥有相应的权威和责任，从事现实管理活动的人或机构，也就是通常所说的管理者。管理客体是管理过程中在组织中所能预测、协调和控制的对象。

管理主体与管理客体之间的相互联系和相互作用构成了组织系统及其运动，这种联系和作用是通过组织这一形式而发生的。管理主体相当于组织的施控系统，管理客体相当于组织的受控系统。组织是管理主体与管理客体依据一定规律相互结合，具有特定功能和统一目标的有序系统。在管理的过程中，管理主体领导管理客体，管理客体实现组织的目的，而管理客体对管理主体又有反作用，管理主体根据管理客体对组织目的的完成情况，从而

调整管理主体的行为。它们通过这样的相互作用，形成了耦合系统，从而更好地实现组织的目的。

三、组织的作用

1) 组织是帮助人类社会超越自身个体发展能力的重要支撑

组织存在的基础是生产的社会化。随着社会需求的日益复杂化、多样化，单纯依靠个人的力量无法满足这些需求，因此人们组成各类组织，在组织中统筹安排各种资源，以尽可能少的资源消耗取得最大的收益。

2) 组织是实现管理目标的重要保证

组织的作用是由其运转过程实现的。要创建一个有效的组织，只是集合一些人、分给他们职务是不够的。应该找到必要的人并把他们放在最能发挥作用的位置上。作为管理的基本职能，组织在企业管理中具有重要作用。

按照法约尔的管理职能说，管理过程包括计划、组织、指挥、协调、控制 5 个基本职能。其中，组织职能包括设计组织机构，制定相互关系和行为规范，以及职工的招募、评价和训练。

3) 组织是连接企业领导与职工、企业与环境桥梁

企业实现有效领导的前提，是领导与职工的信息交流、情感交流。信息交流可使每个职工明确个人的权利与责任。借助于组织内部在合理分工基础上形成的权责分配关系，使组织成员有一个正式的信息联系渠道，可以了解生产中出现的问题，及时进行信息传递，保证问题的及时有效解决，避免矛盾与误解。

四、组织的类型

1. 按照组织对环境的适应性分类

按组织对环境的适应性，可将组织分为机械式组织和有机式组织。

1) 机械式组织

机械式组织也称官僚行政组织，是综合使用传统组织设计原则的自然产物，是以高度复杂化、高度正规化和高度集权化为特征的一种组织。这种组织最突出的特点是有严格的层级关系，每个职位都有固定的职责，坚持统一指挥原则并产生一条正式的职权层级链，每个人只受一个上级领导，形成一种典型的、规范化的结构；成员之间按照正式的渠道进行沟通，组织的权力最后集中在组织的金字塔的顶层。

机械式组织注重对任务进行高度的劳动分工和职能分工，以客观的不受个人情感影响的方式挑选符合职务规范要求的合格的任职人员，并对分工以后的专业化工作进行严密的层次控制，同时制定出许多程序、规则和标准。注重纵向、上下级之间的沟通，主管部门依靠制定、下达规则条例、指示和命令来进行管理。

2) 有机式组织

有机式组织也称适应性组织，呈低复杂性、低正规化和分权化特点。它是一种松散、灵活、具有高度适应性的组织。因为它不具有标准化的规则条例，是一种松散的结构，能根据需求迅速地做出相应的调整。这种组织的结构一般有任务工作组、矩阵制等。例如，给计算

机工程师分配一项项目任务，组织无须告诉他如何做，依靠职业标准来指导他的行为。

有机式组织呈现以下特点：工作没有固定的规定和分工；个人的任务可通过与其他人的协调来不断调整，强调多方位、多层面的合作；信息共享；分权决策；重视组织成员对组织任务的完成和承担的义务及职责等。

2. 按照组织的形成方式分类

按照组织的形成方式，可以将组织分为正式组织和非正式组织。

1) 正式组织

正式组织是指在组织设计中，为了实现组织的总目标，依法或依规章制度的有关规定建立的明确规定组织成员的职责范围及相互关系的功能结构。组织有一整套章程、编制或其他正式制度、规范等，对组织成员具有一定的约束力。例如，企业的销售部门、生产部门、财务部门、人事部门等都是正式组织。具有以下几个方面的特征：第一，正式组织有明确的组织目标和组织规范；第二，正式组织通过组织方针、政策、规则、制度等对组织成员起影响作用，并约束组织成员的行为，具有强制性的特点；第三，正式组织具有程序化的特点，包括组织设立的程序化、组织解散的程序化、组织运作的程序化等。正式组织必须包括以下几个系统：第一，职能化系统，有助于实行专业分工；第二，激励系统，能够引导成员自觉地做出贡献；第三，权力系统，导致集体成员去接受决定；第四，决策系统，为组织的发展指引方向。

2) 非正式组织

非正式组织是人们在共同的工作或生活中，由于具有共同的兴趣爱好或以共同的利益和需要为基础而自发形成的经常往来的群体，如球友会、棋迷协会、书法协会等。非正式组织的基本特征是自发性、内聚性和不稳定性。非正式组织要求成员遵守共同的、不成文的的行为规则。

任何正式组织之中都有非正式组织存在，两者常常是相伴而存的。正式组织和非正式组织的区别突出表现在是否程序化上，即是否程序化设立、是否程序化运行等方面。显然，正式组织更多地体现为程序化特征，非正式组织更多地体现非程序化特征。



管理常识

正确认知和对待非正式组织

非正式组织是在共同的工作中自发产生的，具有共同情感的团体。非正式组织形成的原因很多，如工作关系、兴趣爱好、血缘关系等。非正式组织常出于某些情感的要求而采取共同的行动。巴纳德认为，非正式组织不一定具有明确的共同目标，但有着共同的利益、观点、习惯或准则。

不管企业管理者承认与否，非正式组织在实践中确实存在。管理者要了解企业各类非正式组织的情况，包括人员构成、领导人的变化、形成的基础、对企业生产的态度等，并对它给予关心和积极引导，以发挥它们的作用。企业至少可以在3个方面发挥非正式组织的积极作用。

1) 一些不适于通过正式组织解决的问题，通过非正式组织比较容易解决。

2) 利用非正式组织的情感交流渠道，维持企业人员的稳定与团结。

3) 尊重非正式组织的存在,使职工有表达思想的机会,工作中减少厌烦感,加强协作关系。非正式组织是企业组织的重要组成部分,只要尊重并正确利用它,就能使组织更有效率。

3. 按照组织活动的受益对象分类

按组织活动的受益对象,可将组织分为经济组织、政治组织、服务组织、互利组织和公益组织。

1) 经济组织

经济组织是人类社会最基本、最普遍的社会组织。它担负着为人们提供衣食住行和娱乐等物质生活资料的任务,履行着社会的经济职能,如生产组织、商业组织、运输组织和服务性组织等。

2) 政治组织

政治组织是指安排分散的人或事物使其具有一定的系统性或整体性,即组合成为行为系统,建立配合关系的过程。这里主要指人们在政治领域中的组合形式,包括政党组织、立法与司法组织、军事组织等。政治组织较经济组织而言,出现相对较晚,随着阶级的产生,政治组织才正式形成。

3) 服务组织

服务组织是使一些有关的社会大众受益的组织,如学校、医院等。组织的主要管理问题是如何为这些有关公众提供良好的服务。

4) 互利组织

互利组织是一种组织中的成员通过自身参加组织的活动从中受益的组织,如俱乐部、宗教组织等。成员自愿参加,其在组织中的地位是平等的。该组织管理上的最大问题是组织内部的民主秩序问题。

5) 公益组织

公益组织是使所有社会公众受惠的组织,如军队、警察局、政府机构等。管理的主要问题是如何防范官僚主义作风。

五、组织职能的内容

组织职能是指为了实现组织的共同目标而确定组织内各要素及其相互关系的活动过程,也就是设计一种组织结构,确定并维护组织内部关系的过程。其主要内容包括以下几个方面。

1. 组织结构设计

明确实现目标的所需要活动并加以分类,包括职位或岗位设计;决定管理宽度,包括组织结构纵向划分;确定部门,组织结构横向划分;进行职权配置;组织结构的纵横协调和整合,确定上下、左右关系,形成有机整体;组织结构适当调整。

2. 职权配置

职权是构成组织结构的核心要素,是组织联系的主线,对于组织的合理构建与有效运行具有关键性作用。在组织内部,基本的信息沟通也是通过职权来实现的。通过职权关系上传下达,使下级按指令行事,上级得到及时反馈的信息,做出合理的决策,进行有效的

控制。此外，要进行适度分权和正确授权。分权是组织内管理的权力由高层管理者委派给各层次和各部门的过程。分权适度，授权成功，则会有利于组织内各层次各部门为实现组织目标而协同工作，同时也使得各级管理人员能够产生满足感。

3. 人员配备与管理

人是组织的主体，人群中存在着复杂的人际关系。人员配备是根据组织目标和任务正确选择、合理使用、科学考评和培训人员，以合适的人员去完成组织结构中规定的各项任务，从而保证整个组织目标和各项任务完成的职能活动。组织设计和人员配备工作的一个重要原则就是工作和人员相匹配，职位和能力相适应。只有做到这一点，才能确保所配备的人员切实地承担起所担任职务规定的工作任务。

4. 组织文化建设

组织文化是指在一定的社会政治、经济、文化背景条件下，组织在生产与工作实践中所创造或逐步形成的价值观念、行为准则、作风和团体氛围的总和。组织活动包括为创造良好的组织气氛而进行的团体精神培育和组织文化建设。无数成功组织的事例证明，组织文化是否良好，对于一个组织能否发挥有效作用至关重要。

5. 组织变革

组织的变革是运用行为科学和相关管理方法，对组织的权力结构、组织规模、沟通渠道、角色设定，组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。企业的发展离不开组织变革，内外部环境的变化、企业资源的不断整合与变动，都给企业带来了机遇与挑战，这就要求企业关注组织变革。组织变革是一个需要激发变革的动力同时又要克服变革的阻力，并采取有效措施对变革进行妥善管理的过程。



课堂讨论

大学校园中有哪些非正式组织？这些非正式组织的存在有哪些好处？

任务二

设计组织结构

组织结构是组织正常运营和提高经济效益的支撑和载体。现代组织如果缺乏良好的组织结构，没有一套分工明确、权责清楚、协作配合、合理高效的组织结构，其内在机制就不可能充分地发挥出来。一个组织如果不能根据外部环境的变化，及时调整，创新和优化组织结构，就会影响管理效能和组织效率的提高。因此，建立合理高效的组织结构是十分必要的。

一、组织结构设计的概念

组织结构设计是一项操作性较强的工作，在企业组织理论的指导下进行的，充分考虑了组织内部要素和外部环境，根据组织目标及工作的需要和组织活动的特点，进而设计组织结构的组成要素和它们之间连接方式，划分管理层次，确定各个部门及其成员的职责范围，选择合理的组织结构形式的过程。具体而言，即根据组织规划的目标，对各项业务活动加以区分和归类，把性质相近的或联系紧密的各项活动加以归并，组建相应的职能部门，进行专业化管理，确定管理幅度和管理层次，明确职权关系，把任务、流程、权力和责任进行有效的组合和协调的活动。

二、组织结构设计的原则

综观国内外关于管理组织原则的论述，结合我国企业的实际情况，为了最有效地配置企业自身可以掌握的各类资源，降低管理成本，提高企业竞争力，企业在设计和变革组织结构时，必须遵循以下几个方面的基本原则。

1. 目标任务原则

企业组织设计的根本目的就是实现企业的战略任务和经营目标。组织结构的全部设计工作必须以此作为出发点和归宿点。为此，企业的管理组织结构及其每一部分的构成，都应当有特定任务和目标，并且这些任务和目标应当服从实现企业整体经营目标的要求。设置组织机构要以事为中心，因事设机构、设岗位、设职务，配备适宜的管理人员，做到人和事的高度配合。

2. 权利相结合的原则

责任、权力、利益三者之间是不可分割的，必须是协调的、平衡的和统一的。权力是责任的基础，有了权力才可能负起责任；责任是权力的约束，有了责任，权力拥有者在运用权力时就必须考虑可能产生的后果，不至于滥用权力；利益的大小决定了管理者是否愿意承担责任及接受权力的程度，利益大责任小的事情谁都愿意去做，相反，利益小责任大的事情人们很难愿意去做，其积极性也会受到影响。有责无权，有权无责，或者责权不对等，或者责权利不协调、不统一等，都会使组织结构不能有效运行，难以完成自己的任务目标。

3. 分工协作原则及精干高效原则

企业任务目标的完成，离不开企业内部的专业化分工和协作，因为现代企业的管理，工作量大、专业性强，分别设置不同的专业部门，有利于提高管理工作的效率。在合理分工的基础上，各专业部门必须加强协作和配合，才能保证各项专业管理工作顺利展开，以达到组织的整体目标。因此，企业在设置管理组织结构时，既要有分工又要有协作，既要保持组织精干又要使组织高效。为此，应注意以下几个问题。

- (1) 要注意分工的合理性，即分工要符合精干的原则。
- (2) 要注意发挥纵向协调和横向协调的作用。
- (3) 要加强管理职能之间的相互制约关系。

4. 有效管理幅度原则

由于受个人精力、知识、经验条件的限制，一名领导人能够有效领导的直属下级人数是有一定限度的。有效管理幅度不是一个固定值，它受职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等条件的影响。这一原则要求在进行组织设计时，领导人的管理幅度应控制在一定水平，以保证管理工作的有效性。由于管理幅度的大小同管理层次的多少呈反比例关系，这一原则要求在确定企业的管理层次时，必须考虑到有效管理幅度的制约。因此，有效管理幅度也是决定企业管理层次的一个基本因素。

5. 统一指挥原则和权力制衡原则

根据法约尔的解释，所谓统一指挥，是指无论对哪一件工作来说，一个下属人员只应接受一个领导人的命令。权力制衡是指无论哪一级领导人，其权力运用必须受到监督，一旦发现某个机构或者职务有严重损害组织的行为，可以通过合法程序，制止其权力的运用。

为此，在组织设计或调整时，要特别注意处理好以下关系。

(1) 正确处理直线经理与职能经理的关系。直线经理管辖范围内的某项业务，因职能经理承担部分管理责任而必然拥有部分管理权，这时很可能出现双重指挥。因此，为避免多头指挥或无人负责的现象，应实行首脑负责制。

(2) 在同一层次的领导班子中，必须明确主辅关系，副职必须服从正职，正副职之间是上下级关系。

(3) 一级管一级。即“指挥链”的原则。各个管理层次应实行逐级指挥和逐级负责的原则，一般情况下不应越级指挥，否则会影响下级领导人的威信，挫伤其积极性。

(4) 企业高层领导，一定要保证行政指挥权的统一。此外，在企业高层组织中还必须形成权力制衡机制。因为在组织的中下层，其上级自然形成权力制衡。但企业最高层没有上层，因此必须设立专门的机构，如公司中的股东大会、董事会、监事会。

6. 集权与分权相结合的原则

企业在进行组织设计或调整时，既要有必要的权力集中，又要有必要的权力分散，两者不可偏废。集权是大生产的客观要求，它有利于保证企业的统一领导和指挥，有利于人力、物力、财力的合理分配和使用；而分权则是调动下级积极性、主动性的必要组织条件。因此，集权与分权是相辅相成的，一般来讲，企业在确定其内部上下级权力划分时，主要应考虑以下因素。

(1) 企业规模的大小。企业规模小，决策和经营管理方面的重要权力都集中在公司总部，中下层管理机构和生产经营单位只有执行权。企业规模大，尤其是现代大企业一般更多采用适当分权模式，有的甚至采取分权的模式。

(2) 企业产品种类的多少。企业规模虽然是影响企业采取集权或分权模式的重要因素，但不是决定性的因素。企业在权力的划分上采取什么模式，还要看其产品种类的多少。如果是专业化生产企业，如汽车制造、钢铁冶炼等企业，尽管企业的规模很大，但集权模式对它仍然是适用的。相反，如果企业生产的产品种类很多，即采用的是多样化经营，即使企业规模不太大，也要采用适度分权或分权的模式。

(3) 企业经营单位的数量、区域分布和产品的市场范围。公司的分公司、子公司的数量少，而且集中在某一区域或几个区域，就有可能采取集权模式进行管理；反之，就应当采取适度分权的模式。

(4) 企业发展战略。企业发展战略与企业的组织模式的选择也有很大关系。一般来说,采取多种经营向几个领域扩张的企业更多地采用分权的模式。

7. 稳定性和适应性相结合的原则

稳定性和适应性相结合原则要求在组织设计时,既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时,能够继续有序地正常运转;同时又要保证组织在运转过程中,能够根据变化了的情况做出相应的变更,组织应具有一定的弹性和适应性。为此,需要在组织中建立明确的指挥系统、责权关系及规章制度;同时又要求选用一些具有较好适应性的组织形式和措施,使组织在变动的环境中,具有一种内在的自动调节机制。

三、组织结构设计的依据

1. 组织战略

在组织结构与战略的相互关系上,一方面,战略的制定必须考虑企业组织结构的现实;另一方面,一旦战略形成,组织结构应做出相应的调整,以适应战略实施的要求。适应战略要求的组织结构,能够为战略的实施,从而为组织目标的实现,提供必要的前提。

战略选择的不同,在两个层次上影响组织的结构:不同的战略要求开展不同的业务活动,这会影响管理职务的设计;战略重点的改变,会引起组织的工作重点转变,从而各部门与职务在组织中重要程度的改变,因此要求对各管理职务及部门之间的关系做相应的调整。

2. 组织规模

这里的规模指的是组织的人数。组织的规模越大,组织结构就会趋于复杂和规范化。其表现在以下几个方面。

(1) 随着规模的扩大,在管理者的管理幅度的约束下不可避免地需要分层,因此会形成多层次的组织结构。

(2) 随着组织规模的扩大,组织的关系更加复杂,协作也更加困难,因此需要对员工进行部门划分,形成多部门结构。企业发展的实践也证明,在小规模的企业,容易形成有机式组织;而随着组织规模的扩大,企业就会逐步形成机械式组织。

3. 组织环境

企业的外部环境一般包括宏观环境和微观环境。宏观环境主要涉及人口环境、经济环境、自然环境、政治环境、社会文化环境等。微观环境一般由企业的供应商、竞争者、相关企业、顾客、社会公众等构成。任何组织都存在于这样的环境中,组织外部的环境对内部的结构形式产生一定程度的影响。组织结构要随环境的变化来设计和调整。组织外部环境对组织内部结构的影响主要表现在3个不同的层次上。

(1) 对组织的职务和部门的影响。组织与外部其他社会子系统之间存在分工问题,分工方式的不同决定了组织内部工作内容,从而设立的职务和部门就不一样。

(2) 对部门关系的影响。外部环境不同使组织中各项经营活动完成的难易程度不同,决定了组织部门相对重要程度不同。

(3) 对组织结构总体特征的影响。外部环境是否稳定也会影响到组织结构。在稳定的经营环境中,适合采用规范化、集权化的组织结构,即机械式组织结构。一般来说,处于

相对稳定环境中的组织都采用这种机械式的组织结构。实行这种形式的组织单位，往往采用规章制度、权威式的领导和高度的专业化来安排组织的经营活动。

在环境多变经营环境中，组织部门的权责关系和工作内容需要做出适应性的调整，应该采用分权化的结构形式，使组织具有弹性，以对多变的环境做出快速反应。组织采用的这种结构形式就是有机式组织结构，它一般适用于处在不稳定或不可预测环境下的组织。因为环境不稳定，要求其组织结构具有动态性，权责关系和工作内容需要经常做出适应性调整。

4. 技术

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术及技术设备的水平，不仅影响组织活动的效果和效率，而且会作用于组织活动的内容划分、职务设置，会对工作人员的素质提出要求。例如，信息处理的计算机化，必将改变组织中的会计、文书、档案等部门的工作形式和性质。

四、组织结构设计的具体内容

组织结构的设计包括横向结构设计纵向结构设计。

1. 组织横向结构设计

组织横向设计主要解决管理与业务部门的划分问题，反映了组织中的分工合作关系。部门划分是根据各个职务所从事的工作内容的性质及职务间的相互关系，依照一定的原则，将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位。组织活动的特点、环境和条件不同，划分部门所依据的标准也是不一样的。部门划分的标准主要有职能、产品、区域、过程、顾客和设备等。

1) 职能部门化

职能部门化是根据生产专业化原则，以工作或任务的性质为基础来划分部门，如图 5-1 所示。它是组织设计中最广泛采用的一种基本方法，几乎所有组织都存在这样划分的组织结构。这些部门分为基本的职能部门和派生的职能部门。基本的职能部门处于组织机构的首要一级，在每个基本职能之内进一步细分就形成派生的基本职能。这些部门由于各种组织从事的业务不同，名称也就不同。例如，制造业使用的是生产部门、销售部门、财务部门；商业分别称为采购部门、销售部门和财务部门；而铁路系统则称为运行部门、运输部门和财务部门；医院或学校则均没有生产和销售部门。

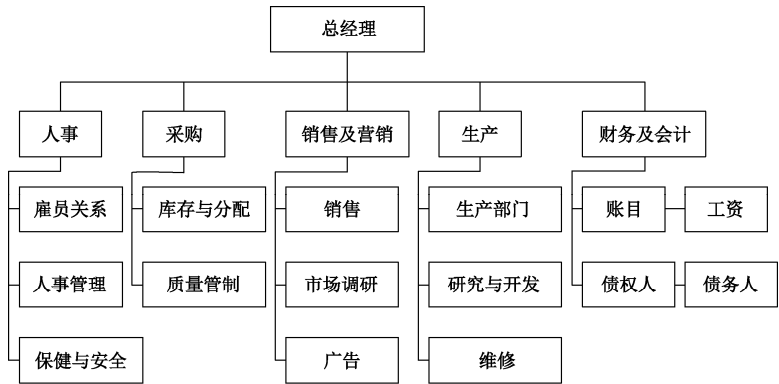


图 5-1 职能部门化

职能部门化的优点是便于专业人员的归口管理，简化了职业训练工作，易于监督和指导，有利于提高工作效率；缺点是容易出现部门的本位主义，决策缓慢，管理较弱，较难检查责任与组织绩效。

2) 产品部门化

产品部门化是根据产品来设立管理部门、划分管理单位，把同一产品的生产或销售工作集中在相同的部门组织中进行，如图 5-2 所示。例如，家电企业可能会依据其产品类别划分出彩电部、空调部、冰箱部、洗衣机部等部门。从职能部门化到产品部门化要经历一个发展过程，当组织规模不大、各种产品产量和社会需求量还不足够多的时候，企业可能采取职能部门化，随着产品需求量和生产量的发展再采取产品部门化的形式。

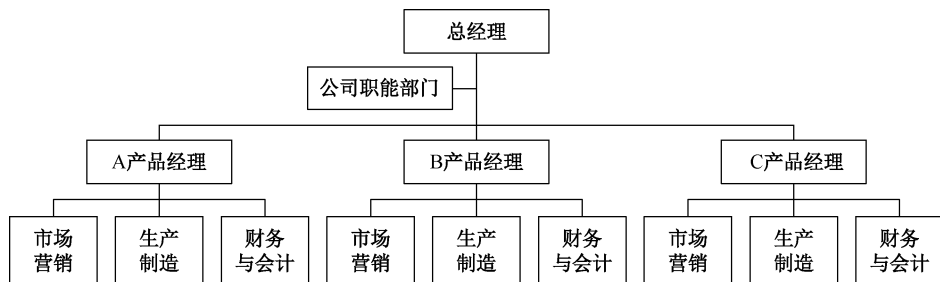


图 5-2 产品部门化

产品部门化的优点是可提高决策的效率，便于本部门内更好地协作，易于保证产品的质量和进行核算；缺点是容易出现部门化倾向，行政管理人员过多，管理费用增加，同时增加了管理控制的难度。

3) 区域部门化

区域部门化是根据地理因素来设立管理部门，把不同区域的经营业务和职责划分给不同部门的经理，如图 5-3 所示。根据地理位置的不同设立管理部门，甚至使不同区域的生产、经营单位成为相对自主的管理实体，可以更好地针对各地区劳动者和消费者的行为特点来组织生产和经营活动。在国际范围内从事经营业务的跨国公司尤其如此，它们不仅使分散在世界各地的附属公司成为独立的实体，而且公司总部对协调国际经营的高级管理人员的业务划分，也是根据区域标准进行的。按区域划分管理部门的优点和弊端类似于产品部门化。

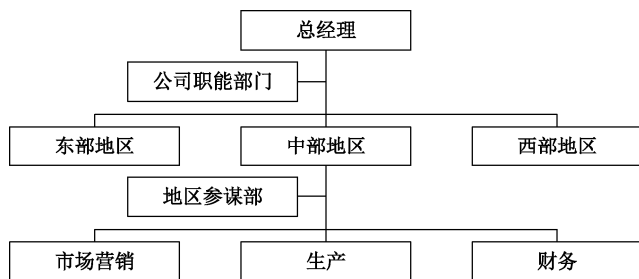


图 5-3 区域部门化

区域部门化最大的优点就是对所负责地区有充分的了解，各项具体业务的开展更切合当地的实际需要。但容易产生各自为政的弊病，忽视了公司的整体目标。

4) 过程部门化

过程部门化又称流程部门化，是指组织（如加工单位）按生产过程、工艺流程或设备

来划分部门，如图 5-4 所示。例如，机械制造企业划分出铸工车间、锻工车间、加工车间、装配车间等部门。

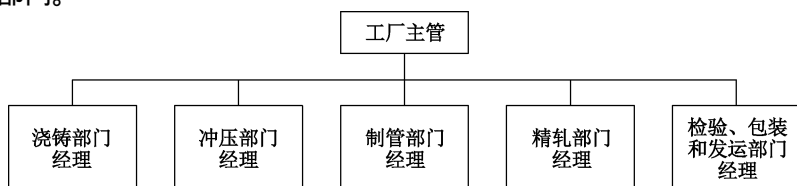


图 5-4 过程部门化

过程部门化的优点是能取得经济优势，充分利用专业技术和技能，简化了培训；缺点是部门间的协作较困难，不利于培养综合的高级管理人员。

5) 顾客部门化

顾客部门化又称用户部门化，是根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动，如图 5-5 所示。例如，银行为了给不同的顾客提供服务，设立了商业信贷部、农业信贷部和普通消费者信贷部等。

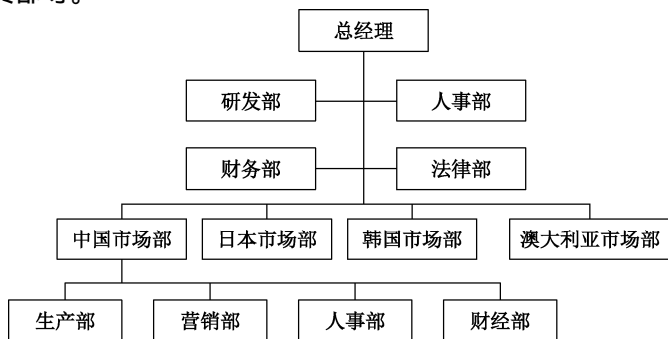


图 5-5 顾客部门化

顾客部门化的优点是可以根据需要有针对性地按需生产、按需促销；缺点是只有当顾客达到一定规模时，才比较经济；需要更多能妥协和协调顾客关系问题的管理人员。

6) 设备部门化

设备部门化是一种划分部门的基本方法，如医院的放射科、心电图室、脑电图室、超声波室，以及学校的图书馆、企业的信息处理中心等。

设备部门化的优点是能够经济地使用设备，充分发挥设备的效益，充分发挥设备的能力和专业技术人员的特长，便于设备的维修和材料供应，有利于上级主管的监督管理；缺点是容易强调局部利益而忽视组织的整体目标。

其实，部门划分本身不是目的，而是对组织进行设计的一种方法。由于任何一种部门划分方法有侧重点，都有优点和缺点，在组织部门设计过程中，要结合组织的环境和形势，综合运用以上的方法，扬长避短，设计出合理的组织部门，以实现组织的管理目标。

2. 组织纵向结构设计

组织纵向结构设计主要包括管理幅度和管理层次的确定。

1) 管理幅度

管理幅度又称管理跨度或管理宽度，指的是一名主管人员直接有效地监督、管理的下

级的人员数。该含义必须强调两点：一是指组织中所形成的不中断的等级系列中直接上级对直接下级的管辖人数；二是指有效管辖的下级人数。如图 5-6 所示，管理人员 A 的管理幅度是 3，管理人员 B 的管理幅度是 2，管理人员 C 的管理幅度是 5，管理人员 D 的管理幅度是 4。

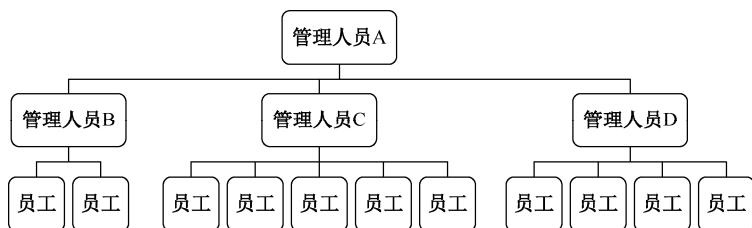


图 5-6 管理幅度示意

许多管理学家进行的大量实证研究表明，影响管理幅度的因素主要有 6 种。

(1) 管理人员及其下属的素质和能力。在主管人员及其下属的素质比较高，能力比较强的情况下，管理幅度就可以大些。

(2) 工作的性质。有些工作要求领导和下属人员经常保持直接联系，因此，凡是要求相互经常保持直接联系的工作，管理幅度就小一些。

(3) 工作的类别。如果管理者管理的工作相同或相类似，其管理幅度就可以大一些；如果下属的工作各不相同，其管理幅度就应小一些。

(4) 管理者及其下属的倾向性。如果管理者倾向于对下属进行严格的管理和监督，而下属也乐于接受如此的管理，管理幅度就应小些；如果管理者本人不愿意过多监督下属人员，或者给下属人员更大的独立性，而下属人员也不愿意领导管得太多，管理幅度就可以大一些。

(5) 组织沟通的状况。组织沟通渠道畅通，信息传递迅速、准确，控制技术比较有效，考核制度比较健全，管理幅度就可以大一些。

(6) 组织环境和组织自身的变化速度。如果组织环境和组织自身都比较稳定，则管理幅度就可以大些；反之，管理幅度就应小些。

2) 管理层次

管理层次是指一个组织设立的行政等级的数目。一个组织集中着众多的员工，作为组织主管，不可能面对每一个员工直接进行指挥和管理，这就需要设置管理层次，逐级地进行指挥和管理。任何管理者能够直接有效指挥和监督的下级数量总是有限的。换句话说，超过了一定的管理幅度时，就必须增加一个管理层次，这样，可以通过委派工作给下一级主管人员而减轻上层主管人员的负担。如此下去，便形成了有层次的结构。

管理层次的划分标准如下。

组织管理层次的多少，一般是根据组织的工作量的大小和组织规模的大小来确定的。工作量较大且规模较大的组织，其管理层次可多些，反之管理层次就比较少。

一般来说，管理层次可分为上层、中层和下层 3 个层次。对于上层来讲，其主要职能是从整体利益出发，对组织实施统一指挥和综合管理，制定组织目标、大政方针和实施组织目标的计划，故又称战略决策层或最高经营管理层；中层的主要职能是为达到组织总的目标，制定并实施各部门具体的管理目标，拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，协调各部门之间的关系，评价生产经营成果和制定纠正偏离目标的措施等，

故又称经营管理层；下层又称执行管理层或操作层，其主要职能是按照规定的计划和程序，协调基层组织的各项工作，实施生产作业。

3) 管理幅度与管理层次的关系

管理层次受到组织规模和组织幅度的影响，它与组织规模呈正比，即组织规模越大，包括的人员越多，组织工作也越复杂，则层级也就越多。在组织规模已确定的条件下，组织层级与组织幅度成反比，即上级直接领导的下属越多，组织层次就越少，其管理组织结构的形式呈扁平型；管理幅度越窄，管理层次就越多，其管理组织结构的形式呈高层型，如图 5-7 所示。

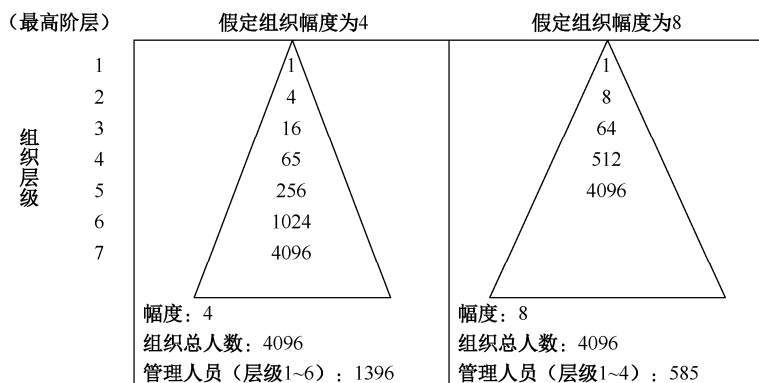


图 5-7 组织规模确定条件下两种组织结构的对比分析

(资料来源: 李贺, 付征. 管理学基础. 上海: 上海财经大学出版社, 2014.)

在一般情况下，扁平型组织结构由于上下联系渠道短，可以减少管理人员，节省管理费用；有利于信息沟通，并可减少信息误传，有利于提高管理指挥效率；由于扩大下级管理权限，有利于调动下级人员的积极性、主动性和提高下级人员的管理能力。但管理幅度加大，会增加横向协调的难度，使组织领导者陷于复杂的日常事务之中，无时间和精力搞好事关组织全局的长远发展战略管理。

高层型组织结构易于克服扁平型组织结构的某些不足，利于领导者控制和监督，以及搞好战略管理等。但由于拉长了上下级联系的渠道，会增加管理费用；管理层次增加，会使协调工作量增加，互相扯皮的事情层出不穷；管理层次的增加，会使上下意见沟通交流受阻，不利于贯彻最高主管规定的目标和政策等。

五、组织结构的类型

1. 直线制组织结构

直线制组织结构是最简单和最基础的组织形式。它的特点是企业各级单位从上到下实行垂直领导，呈金字塔结构。直线制组织结构中下属部门只接受一个上级的指令，各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。直线制组织结构如图 5-8 所示。

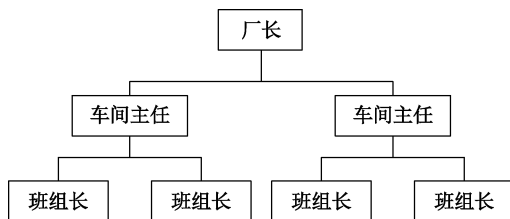


图 5-8 直线制组织结构

直线制组织形式的主要优点是结构简单，责任明确，指挥统一。这种组织形式的主要缺点是领导负担重，指挥路线长，横向联系困难。一般来说，这种组织形式只适用于生产经营简单的小型企业。

2. 职能制组织结构

职能制组织结构是指设立若干职能机构或人员，各职能机构或人员在自己的业务范围内都有权向下级下达命令和指示，即各级负责人除了要服从上级直接领导的指挥以外，还要受上级各职能机构或人员的领导，如图 5-9 所示。

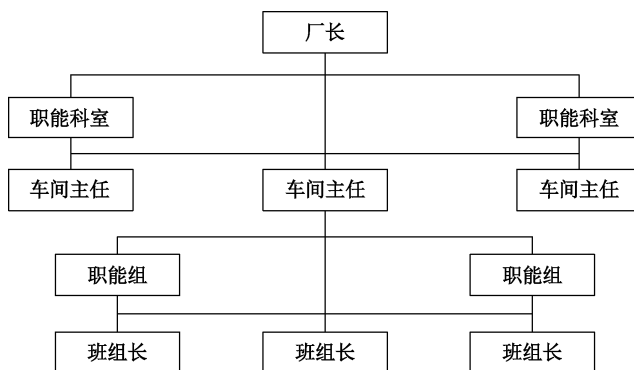


图 5-9 职能制组织结构

职能制型组织结构的优点是能适应现代化工业企业生产技术比较复杂，管理工作比较精细的特点；能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。缺点是妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导；不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制，在中间管理层往往会出现“有功大家抢，有过大家推”的现象；另外，在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时，下级就无所适从，影响工作的正常进行，容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。

3. 直线-职能制组织结构

直线-职能制组织结构是以直线制为基础，在各级管理者之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级管理者的参谋部门。它的主要特点是职能部门拟订的计划、方案、指令由生产行政领导批准下达。职能部门对下级管理者和下属职能部门无权直接下达命令或进行指挥，但他们除对直线管理者提供咨询和建议起参谋和助手作用外，还可以在业务上向下级直线组织提出要求，指导开展工作，但不属于行政下达的命令。图 5-10 表明了一个企业可能的直线-职能制组织形式。

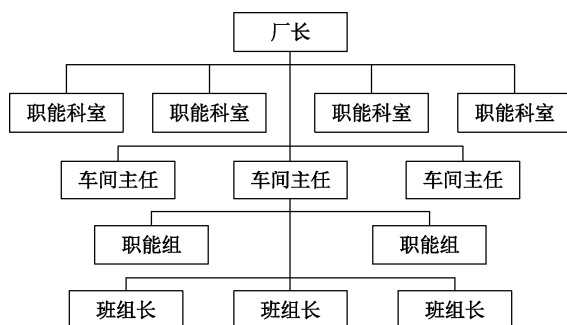


图 5-10 直线-职能制组织结构

直线职能制组织结构的优点：具有直线管理的统一指挥、统一命令的特点，又具有职能管理的发挥参谋人员作用和专

业化程度高的优势；专业分工有利于提高工作效率；稳定性高。缺点是按职能划分部门，部门联系不紧密，难以协调；下级缺乏必要的自主权；由于系统稳定性高，当组织环境变化时，适应性较差。直线职能制普遍适用于各类组织。我国目前大多数企业，甚至机关、学校、医院等都采用直线职能制的结构。

4. 事业部制组织结构

事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，以某个产品、地区或顾客为依据，将相关的研究开发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立单位的组织结构形式，如图 5-11 所示。它表现为，在总公司领导下设立多个事业部，各事业部有各自独立的产品或市场，在经营管理上有很强的自主性，实行独立核算，是一种分权式管理结构。事业部制又称 M 型组织结构，即多单位企业、分权组织，或部门化结构。后面还直接在事业部制的基础上发展起来了类似超事业部制的组织结构，20 世纪 70 年代美国和日本的一些大公司出现了这一种新的组织形式。

事业部制组织结构必须具有 3 个要素。

- (1) 要具备独立的产品或市场，是产品责任或市场责任单位。
- (2) 要具备独立的利益，实行独立核算，是一个利益责任单位。
- (3) 一个分权单位，具有足够的权力，能够自主经营。

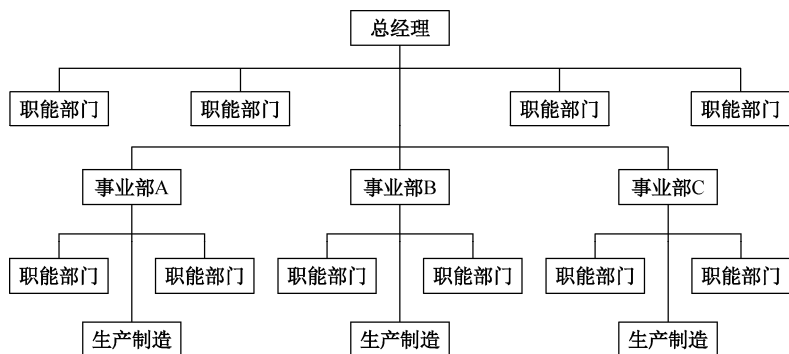


图 5-11 事业部制组织结构

事业部结构的最大特点是“集中政策指导下的分散经营”，总公司只保留资金分配、重要人事任免和战略方针等重大问题等决策权力，其他权力尽量下放。事业部成为经营活动的决策中心和利润中心，是独立自主的经营单位。

事业部制的主要优点：有利于最高层管理者摆脱日常事务，集中精力做好战略决策和长远规划；对产品的生产和销售实行统一管理、自主经营、独立核算，有利于发挥各事业部的积极性、主动性，并能更好地适应市场；有利于锻炼和培养综合型高级管理人员。事业部制的缺点：事业部制存在着分权所带来的一些不足，如本位主义、指挥不灵、职能机构重复设置及管理人员增多等；事业部制要求管理者必须具备很高的管理素质，否则会造成事业部管理的困难。事业部制组织结构主要适用于规模大、产品种类较多、市场分布面较广的企业。

5. 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构是由纵横两套管理系统组成的组织结构，一套是纵向的职能领导系统，另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统，如图 5-12 所示。其主要特点是，既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。

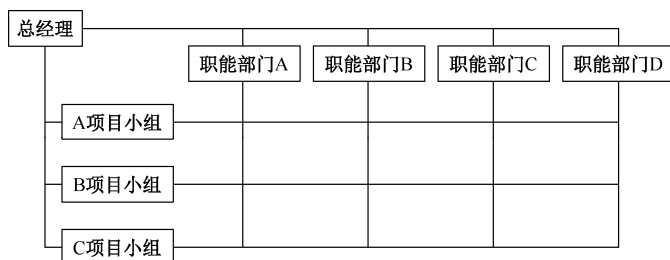


图 5-12 矩阵制组织结构

矩阵型组织结构的优点：矩阵组织中的项目负责人员又是职能部门的人员，加强了组织内各部门之间的联系，有利于多方面的合作和提高效率；把不同部门的专业人员结合起来，有利于激发职员的积极性和创造性，培养和发挥业务人员的工作能力，提高他们的技术水平和管理水平；矩阵型组织结构有较强的灵活性、机动性和适应性，可根据环境的变化而采取相应的对策。矩阵型组织结构的不足：一是由于实行双重领导，容易产生矛盾；二是人员的频繁流动也会给管理带来困难，增加管理费用；三是工作缺少长期性，会削弱员工对工作的责任感。这种组织结构主要适用于科研、设计、规划项目等创新性较强的工作或单位。

6. 网络型组织结构

网络组织是一种典型的虚拟组织，是利用现代信息技术建立和发展起来的新型的组织结构，拥有一个较小的中心组织，以一群地位平等的“节点”为基础，主要从事协调与控制功能，依靠其他组织开展经营活动的组织模式。在网络组织模式中，组织的大部分职能从组织外“购买”，这给管理当局提供了高度的灵活性。例如，20 世纪 80 年代，IBM 公司在不到一年的时间内，开发出 PC，就是借助于微软公司的软件、英特尔公司的 CPU（Central Processing Unit，中央处理器）。

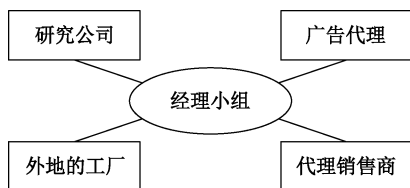


图 5-13 网络型组织结构

图 5-13 是管理者将其经营的主要职能都外包出去的一种网络结构，该网络组织的核心是一个小规模的管理小组，他们的工作是直接监督公司内部开展的各项活动，并协调同其他制造、分销和执行网络组织的其他重要职能的外部机构之间的关系。从本质上讲，网络结构的管理者将大部分时间都花在协调和控制这些外部关系上。

网络型组织结构的优点主要有以下几个方面：有助于企业适应快速变化的市场环境；

能够降低管理成本，提高经济效益；能够借助外力，提高组织的竞争水平。其主要缺点是组织的协调、对外部组织控制难度较大。

网络型组织结构并不是对公司的都适用。它比较适合玩具和服装制造公司，它们需要相当大的灵活性以对时尚的变化做出迅速反应。网络组织结构也适合那些制造活动需要低廉劳动力的公司。



课堂讨论

试分析你所在学校的组织结构，并画出组织结构图。

任务三 组织关系

一、职权认知

1. 职权的概念

所谓“职权”，就是指组织设计中赋予某一管理职位的做出决策、发布命令和希望命令得到执行而进行奖惩的权力。职权属于正式权力，与组织内的一定职位相关，而与占据这个职位的人无关，因此它通常也理解为制度权或法定权。例如，组织中的下级有时会被强制执行不利于自己或本人不同意的命令。职权在整个组织中的分布可以是集中化的，也可以是分散化的。

2. 职权的类型

在一个组织中有 3 种不同性质的权力，即直线职权、参谋职权与职能职权。

1) 直线职权

直线职权是组织中上级指挥下级工作的权力，表现为上下级之间的命令权力关系。直线权力是管理者所拥有的特殊权力，它与等级链相联系，在组织等级链上的管理者一般都拥有直线权力，他们一方面接受上级指挥，另一方面有指挥下级的权力。

2) 参谋职权

参谋职权是组织成员所拥有的向管理者提供咨询或建议的权力，属于参谋性质。组织中的任何一位成员都拥有参谋权力，他们可以就组织发展中存在的问题发表自己的意见，管理者当然也拥有这种权力。随着组织的日益扩大与日趋复杂，管理者可能越来越难以有足够的时间、精力与知识，来有效地完成其职责，因此他们还会设立专门的参谋人员来协助自己，以减轻其负担。



管理启示

人们经常把直线职权、参谋职权直接与业务部门、辅助部门相联系，认为直线职权就是业务部门的管理人员所拥有的权力，是对于实现组织目标具有直接的贡献、负有直接的责任的权力；而参谋权力则是辅助部门的管理人员的权力，旨在协助直线权力有效地完成组织目标。据此，他们把企业中的生产和销售，有时也把财务划分为直线部门，而把采购、人事、质检等部门划分为参谋部门。

这种概念所引起的混乱是显而易见的。直线部门中有上下级关系，难道在参谋部门中就没有上下级关系吗？参谋部门固然具有参谋权力，难道其他人员就不能向其上司或同事提供建议吗？采购工作是辅助性的，但采购工作不力，整个组织的效益还会好吗？质量失控，产品还卖得出去吗？

“直线”和“参谋”的概念不应该按部门或其所做的工作来划分，而应按权力关系来理解。我们可以把某一主要从事参谋性质工作的部门称为参谋部门，但在这种部门内部仍有直线权力：部门主管对于其直接下属拥有直线指挥权。与此相反，负责生产的副总裁，领导着一个直线部门，但当他就整个公司的生产政策向总裁提出建议时，他使用的就是参谋权力。

3) 职能职权

职能职权则是某一人员或部门根据高层管理人员的授权而拥有的对其他部门或人员直接指挥的权力。它是一种有限的权力——只有在被授权的职能范围之内有效。



管理实例

行使职能权力举例

- (1) 当实验室的保安措施不当时，安检人员命令实验主管理人员限期改正。
- (2) 总部的人事部门要求下属单位的管理者执行总部统一的人事政策。
- (3) 计划部门向生产部门下达生产计划，要求生产部门据此安排生产。

职能职权产生的原因是多方面的。当一位总经理认为采购程序、质量控制标准、生产计划等专门事务不需要他本人处理时，他就会设立采购部门、质检部门、计划部门等，把有关此方面的直线权力授予相应的职能部门，由这些部门代为行使。当下属的管理人员由于缺乏专业知识而难以行使某些直线权力时，当上级管理人员缺乏监督过程的能力时，组织都可能设立专门的部门或确定某一位专家、另一部门的管理人员来行使有关此方面的权力。

直线职权、参谋职权、职能职权都不限于特定类型部门的管理人员。不过参谋职权和职能职权大多由参谋部门和职能部门的管理者行使，因为这两种部门通常是由专业人员所组成的，他们的知识正是行使参谋权力和职能权力的基础。

3. 直线职权、参谋职权与职能职权之间的关系

1) 直线职权与参谋职权之间的关系

从定义中可看到，直线权力是命令和指挥的权力，参谋权力是协助和建议的权力，参谋的职责是建议而不是指挥，他们的建议只有当被管理者采纳后并通过等级链向下发布指示时才有效，由此可见直线权力与参谋权力之间的关系是“参谋建议，直线指挥”的关系。

“参谋建议，直线指挥”有两层含义，一是指直线人员（管理者）在进行重大决策之前要先征询组织成员或参谋人员的意见。管理者和操作者只是为了实现共同目标而进行的一种分工，操作者有权了解管理者的经营策略并对此发表自己的意见；而参谋人员的设立就是为了减轻管理者的负担，或弥补管理者的不足，以避免重大失误。因此，管理者在具体行使职权时要充分发挥参谋人员的智囊作用，否则，就没有必要在组织中专门设立参谋人员或部门。

“参谋建议，直线指挥”的第二层含义是指这两种权力之间性质的不同。参谋权力是咨询性的，行使参谋权力的人员可以向直线人员提出自己的意见和建议，但不能把自己的认识、想法等强加给直线人员，或超越权限，直接发号施令，指挥的权力应由直线人员来承担，由直线人员来决定方案的取舍及发布指令，并承担最后的责任。这是保证组织内部命令的统一性所必需的。

在组织的实际运转中，直线权力和参谋权力之间经常会发生摩擦和冲突。根据对实际情况的总结，直线人员对参谋人员的不满主要表现在以下几个方面。

(1) 直线人员往往用怀疑的眼光来看待参谋人员，认为他们有潜在的削弱直线人员职权的危险。在没有参谋人员的情况下，直线人员自行决定为达到目标所要采取的措施，当有了参谋组织后，对直线人员就有了约束，要求直线人员遇事要和参谋人员商量，听取参谋人员的意见。直线人员常认为如此商量办事，是对直线人员权力的侵犯，是不必要的。

(2) 直线人员认为参谋人员不了解实际情况，提出的建议不是不切实际，就是偏激片面。参谋人员只知道站在自己专业的立场上观察分析问题，缺乏整体的全局的眼光，因而他们的建议常缺乏实际价值或全局观念。

(3) 参谋人员只负责提建议，而不承担责任，工作顺利、有成果时就沾沾自喜，想获取所有的荣誉；在工作失败、决策失误时，又不承担任何责任。特别是有的参谋人员还越权干涉直线人员职权范围内的事务。

参谋人员虽然理解参谋权力是协助性的，但他们总是想提高自身工作的地位和重要性。和直线人员相比，参谋人员通常都较为年轻，进取心强，受过较高水平的高等教育，都以提出建议、方案作为其工作成果和履行职责的主要表现。他们对直线人员的不满主要表现在以下几个方面。

(1) 直线人员不了解参谋人员的作用，把参谋人员看得无足轻重，以致参谋人员总有怀才不遇、英雄无用武之地的感觉。

(2) 直线人员墨守成规、过于保守，排斥参谋人员的新思想、新观念。

(3) 直线人员对参谋人员的工作没有提供足够的条件，而要求又十分苛刻。要求参谋人员在很短的时间内提出建议方案，却又不理睬参谋人员要求提供必要的资料、经费等条件的呼吁；而当工作发生失误时，又往往指责是由于参谋人员所提建议不妥所致，以此推卸责任。

直线职权和参谋职权之间的关系若处理不好，会给组织带来灾难性的后果。为了协调好这两者之间的关系，以下几点是很重要的。

(1) 双方要明确两种权力之间的关系。要解决问题，先要确立标准，要通过规范化的文件，对直线权力和参谋权力之间“参谋建议，直线指挥”的关系做出明文规定，以便相应人员能各司其职，形成有序的管理。

(2) 直线人员要注意倾听参谋人员的意见，并随时向参谋人员提供有关情况。直线人员若认为不需要参谋的协助，就不要设立参谋人员；若由于各种原因设置了参谋人员，那么就应当注意倾听参谋人员的意见，并为参谋人员开展工作提供必要的条件和信息。

(3) 参谋人员要努力提高自己的工作水平。参谋人员只有努力提高自己的工作水平，才能向直线人员提供有效的帮助，从而体现出其存在的价值。

(4) 创造相互合作的良好气氛。组织中人与人之间友好的合作关系常在减少矛盾方面发挥重要的作用。直线权力和参谋权力的形成，都是为了实现组织目标，因此组织目标是双方友好合作的共同基础，应反复强调双方在实现组织目标中的相互依赖性，以形成彼此谅解、诚信合作的友好气氛。

2) 直线职权与职能职权之间的关系

与参谋权力不同，职能权力是由直线权力派生的限于特定职能范围内的直线权力。由

于职能权力是高层管理者直接授予的特定权力，因此直线权力和职能权力之间的关系应是“直线有大权，职能有特权”的关系。

“直线有大权，职能有特权”是指在一个组织中，直线人员拥有除了其上层直线人员赋予职能部门的职能权力以外的大部分直线权力；职能部门的管理人员则除了拥有对本部门下属的直线权力外，还拥有上层管理者所赋予的特定权力，可在其职能范围之内对其他部门及其下属部门发号施令。直线人员在组织规定的各职能范围内的事项要接受职能权力的指挥，如企业中各部门经费的使用要遵守财务部门的有关规定；职能权力则应限定在规定的职能范围之内，如采购部经理有权制定采购程序，但无权决定其他各部门要买什么和买多少等。

严格限制职能权力对于维护管理职位的完整性是十分重要的。由于各种原因，高层管理人员把一些直线权力委任给了某些部门（通常称之为职能部门）或个人，使这些部门或个人拥有了对同级或下级直线组织的指挥权力，当这样的职能权力扩展到相当大程度时，同级或下级管理者就可能失去对本部门计划、组织、人事、财务等方面的控制，从而无法开展工作。为了维护一定程度的统一指挥，职能权力在组织结构中应限定其职能范围和作用层次范围。

二、集权与分权

集权和分权是组织层级化设计中的两种相反的权力分配方式。

1. 集权与分权的概念

集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。组织管理的实践告诉我们，组织目标的一致性必然要求组织行动的统一性，所以，组织实行一定程度的集权是十分必要的。

分权是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。组织高层将其一部分决策指挥权分配给下级组织机构和部门的负责人，使他们充分行使这些权力，支配组织的某些资源，并在其工作职责范围内自主解决某些问题。一个组织内部要实行专业化分工，就必须分权。否则，组织便无法运转。

2. 集权与分权的相对性

作为一个组织，为了充分发挥集体的力量，有效地实现共同目标，必然要在内部进行分工，这就要求在组织内部进行分权，由组织领导层把部分决策权授予下级组织和部门的管理者，由他们行使这些权力，自主地解决某些问题，从而完成分配给他们的相应工作。因此分权对于任何组织来说都是必要的。没有分权，也就没有了上下级组织结构，什么事都要由高层管理者来决定，由高层管理者来直接指挥，因而也就无法发挥组织分工协作的优越性。

分权的对立面是集权。集权就是一切权力都由某一最高层管理者或某一上级部门掌握与控制，下级部门只能依据上级的决定和指示执行，一切行动要听上级指挥。任何组织为了保证共同目标的实现，必然要求保持组织行动的统一性，因此，一定程度上的集权对于任何组织来说也都是必要的。一个组织如果一味地分权，把所有的决策权都授予下属各部门，一切问题都由下属各部门自行决定，那么，可以代表组织整体并用以支配组织整体活动的权力将不复存在，这样就势必造成组织的解体，形成无组织的局面。



管理启示

戴尔曾提出判断一个组织分权程度的4条标准。

(1) 较低的管理层次做出的决策数量越多，分权程度就越大。

(2) 较低的管理层次做出的决策重要性越大，分权程度就越大。

(3) 较低的管理层次做出的决策影响面越大，分权程度就越大。

(4) 较低的管理层次所做的决策审核越少，分权程度就越大。在根本不需要审核决策的情况下，分权程度最大。若做出决策后还必须上报给上级领导，分权程度就较小。如果在决策之前必须请示上级领导，则分权程度就更小。

由此可见，集权和分权对于一个组织来说都是必要的，没有绝对的集权，也没有绝对的分权。该由下级获得的权力过于集中，是上级“擅权”；该由上级掌握的权力过于分散，是上级“失职”。集权与分权是相对的，在组织设计过程中，要考虑的不是分权好还是集权好的问题，而是如何合理地确定集权与分权的程度，以及哪些应集权、哪些该分权之类的问题。人们在日常生活中把有的组织称为集权型组织或分权型组织，实际上是指这个组织大多数权力集中于上层（以集权为主）或上级只保留少量权力（以分权为主）的状况。

2. 影响组织分权程度的因素

在组织层级化设计中，影响组织分权程度的主要因素有以下几个。

1) 组织规模的大小

组织规模增大，管理的层级和部门数量就会增多，信息的传递速度和准确性就会降低。因此，组织需要及时分权，以减缓决策层的工作压力，使其能够集中精力于最重要的事务。

2) 政策的统一性

如果组织内部各个方面的政策是统一的，集权最容易达到管理目标的一致性。然而，一个组织所面临的环境是复杂多变的，为了灵活应对这种局面，组织往往会在不同的阶段、不同的场合采取不同的政策，这虽然会破坏组织政策的统一性，却可能有利于激发下属的工作热情和创新精神。

3) 员工的数量和基本素质

如果员工的数量和基本素质能够保证组织任务的完成，组织可以更多地分权；组织如果缺乏足够的受过良好训练的管理人员，其基本素质不能符合分权式管理的基本要求，分权将会受到很大的限制。

4) 组织的可控性

组织中各个部门的工作性质大多不同，有些关键的职能部门，如财务会计等部门往往需要相对地集权，而有些业务部门，如研发、市场营销等部门，或者是区域性部门却需要相对地分权。组织需要考虑的是围绕任务目标的实现，如何对分散的各类活动进行有效的控制。

5) 组织所处的成长阶段

在组织成长的初始阶段，为了有效管理和控制组织的运行，组织往往采取集权的管理方式；随着组织的成长，管理的复杂性逐渐增强，组织分权的压力也就比较大，管理者对权力的偏好就会减弱。

三、授权

在组织层级化设计方面，当今组织都注意到了纵向权力高度集中的层级式组织会导致的组织催化和臃肿，单纯地依靠高层主管进行决策可能很难动态地响应环境的变化。随着信息时代的到来，组织越来越意识到，把权力分解下去可以更好地使组织成员自由、圆满、高效地完成组织的各项工作，向下授权因而也成为组织发展的一个重要趋势。

1. 授权的概念

管理者通过指挥他人的工作去实现组织的目标，正像没有一个人能把为实现组织目标所必须进行的全部任务都担当起来一样，由一个人来行使所有的决策权也是不可能的。既然高层管理人员不可能亲自监控一个组织中所有的活动，他们就要把一部分权力授予下层管理人员。所谓授权，是指上级给予下级一定的权力和责任，使下属在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动。授权者对被授权者有指挥、监督权，被授权者对授权者负有汇报情况及完成任务之责。

授权有特定的含义，在现实工作中，要注意区别授权和以下几个问题的区别。

1) 授权不同于代理职务

代理职务是在某一时期，依法或受命代替某人执行其任务，代理期间相当于该职，是平级关系，而不是上级授权给他。

2) 授权不同于助理或秘书职务

助理或秘书只帮助主管工作，而不承担责任，授权的主管依然应负全责。在授权中，被授权者应该承担相应的责任。

3) 授权不同于分工

分工是一个集体内，由各个成员按其分工各负其责，彼此之间无隶属关系；而授权则是授权者和被授权者有上、下级之间的监督和报告关系。

4) 授权不同于分权

授权是指权力的授予和责任的建立，它仅指上、下级之间的短期的权责授予关系，授权是分权的一种途径。而分权是在组织中系统地授权，这种权力根据组织的规定可以较长时期地留在中、下级管理者手中。

2. 授权的原因

授权对一个组织的发展来说是十分重要的。管理者进行授权的主要原因有以下几个。

(1) 可使高层管理人员从日常事务中解脱出来，专心处理重大问题。随着组织规模的扩大，由于受一定的时间和空间及生理条件的限制，管理人员不可能事事过问，而通过授权可使管理人员既能从日常事务中解脱出来，又能控制全局。

(2) 可提高下属的工作情绪，增强其责任心，并增进效率。通过授权，使下属不仅拥有一定的权力和自由，也分担相应的责任，从而可调动其工作积极性和主动性；由于不必小事请示，授权还可提高下属的工作效率。

(3) 可增长下属的才干，有利于管理人员的培养。通过授权，使下属有机会独立处理问题，从实践中提高管理的能力，从而为建设一支管理队伍打下基础，这对于一个组织的长期持续发展是十分重要的。

(4) 可充分发挥下属的专长,以补授权者自身才能之不足。随着组织的发展和环境的日趋复杂,管理人员面对的问题越来越多,越来越复杂,而每一个人由于受自身能力的限制,不可能做到样样精通。通过授权,可把一些自己不会或不精的工作委托给有相应专长的下属去做,从而可弥补授权者自身的不足。

3. 授权的过程

授权的过程包括:分派任务;授予权力;明确职责;确立监控权。

1) 任务的分派

权力的分配和委任来自于实现组织目标的客观需要。因此,首先要明确授权人所应承担的任务。所谓任务,是指授权者希望授权人去做的工作,它可能是要求写一个报告或计划,也可能是要其承担某一职务。不管是单一的任务还是某一固定的职务,都是由组织目标分解出来的工作或一系列工作的集合。

2) 权力的授予

在明确了任务之后,就要授予其相应的权力,即给予其行动的权力或指挥他人行动的权力,如有权调阅所需的情报资料、有权调配有关人员等。给予一定的权力是使受权者得以完成所分派任务的基本保证。

3) 责任的明确

当受权人接受了任务并拥有了所必需的权力后,就有义务去完成所分派的工作并正确运用所委任的权力。受权人的责任主要表现为向授权者承诺保证完成所分派的任务,保证不滥用权力,并根据任务完成情况和权力使用情况接受授权者的奖励或惩处。要注意的是,受权者所负的只是工作责任,而不是最终责任。授权者可以分派工作责任,并且受权者还可以把工作责任进一步地分派下去,但对组织的责任是不能分派的。受权者只是协助授权者来完成任务,对于组织来说,授权者对于受权者的行为负有最终的责任,即授权者对组织的责任是绝对的,在失误面前,授权者应首先承担责任。

4) 监控权的确认

正因为授权者对组织负有最终的责任,因此,授权不同于弃权,授权者授予受权者的只是代理权,而不是所有权。为此,在授权过程中,要明确授权者与受权者之间的权力关系。一般地,授权者对受权者拥有监控权,即有权对受权者的工作进行情况和权力使用情况进行监督检查,并根据检查结果,调整所授权力或收回权力。



管理常识

授权的注意事项

要想使授权具有充分而理想的效果,组织必须注意以下几个方面的工作。

(1) 信息共享。组织中的信息是一种共享资源。组织如果能够使员工充分地获取必要的信息资料,就会大大提高员工的积极性和工作的主动性。

(2) 提高授权对象的知识与技能。组织必须对员工进行及时、有效的培训,以帮助他们获取必需的知识和技能。这种培训能够有效地帮助员工进行自主的决策,提高他们参与组织活动的的能力,并为组织的团队合作和组织目标的实现打下扎实的基础。

(3) 充分放权。组织若要充分发挥团队的作用,就必须真正地放权给团队中的各个专

家和基层人员，使每个成员都能根据工作过程的实际情况进行适当的安排，这样，各种类型的权力才能够得到充分的发挥。

(4) 奖励绩效。组织应该制定合理的绩效评估和奖励系统，对组织成员的绩效贡献给予奖励。这种奖励系统应该既包括工资和利润提成，也包括一定的股权比例，如员工持股计划等。

4. 授权的原则

授权看起来似乎很简单，但许多研究表明，管理者由于授权不当所引起的失败要比其他原因引起的失败多得多。因此，每一个管理者都应注意研究授权的方法和技巧。怎样才能做到正确授权呢？根据总结，正确授权基本上要注意以下几点。

1) 明确授权的目的

授权可以是具体的也可以是一般的，可以是口头的也可以是书面的，但不管采用何种形式，授权者都必须向受权者明确所授事项的任务目标及权责范围，使其能十分清楚地工作。没有明确目的的授权，会使受权人在工作中摸不着边际，无所适从。

具体的书面授权，对于接受和授予双方都很有益处，因此在组织设计中，对于各项职务的工作内容、权责范围可用书面的形式予以明确，这样不仅能使授权者更容易看到各职务之间的矛盾或重叠，而且也能更好地确定其下属能够且应该负起责任的事项。

2) 职、权、责、利相当

为了保证受权者能够完成所分派的任务，并承担相应的责任，授权者必须授予其充分的权力并许以相应的利益。只有职责而没有职权，就会使被授权者无法顺利地开展工作并承担应有的责任；而只有职权而无职责，也会造成滥用权力、瞎指挥和官僚主义。因此，授权必须是有职有权，有权有责且有责有利。

不仅如此，授权还要做到职、权、责、利相当，即所授予的权力应是受权者完成所授任务所必需的；而受权者对授权者应负的责任大小应与授权者所授予的权力大小相当，给予受权者的利益必须与其所承担的责任大小相当。权力太小是受权者无法尽责的普遍原因；权力过多则常常会造成对他人职权范围内事务的干涉；而缺乏利益驱动是受权者不愿过多承担责任的主要原因。

3) 保持命令的统一性

从理论上来说，一个下级同时接受两名以上上级的授权并承担相应的责任是可能的，但在实际工作中存在着较大的困难。因此，通常要求一个下级只接受一个上级的授权，并仅对一个上级负责。

保持命令的统一性原则，要做到以下几点。

(1) 全局性的问题能集中统一，由高层直接决策，不授权予下级。

(2) 各部门之间功能分明，每一主管都有其一定的管辖范围，不可将不属于自己权力范围内的权力授给下级，以避免交叉指挥，打乱正常的上下级关系和管理秩序，造成管理混乱和效率降低。

(3) 授权者如发现下属职权范围内的事务有问题，可以向下属询问、建议、指示，甚至在必要时命令下属、撤换下属，但不要越过下级去干涉下级职权范围内的事务，即不要越级授权，这样会使直接下级失去对其职权范围内事务的有效控制，从而难以尽责。

4) 正确选择受权者

由于受权者对分派的职责负有最终的责任，因此慎重选择受权者是十分重要的。在选择受权者时，应遵循“因事择人，视能授权”和“职以能授，爵以功授”的原则。

即要根据所要分派的任务，来选择具备完成任务所需条件的受权者，以避免出现力不胜任或不愿受权等情况；应根据所选受权者的实际能力，授予相应的权力和对等的责任：对既能干又肯干的，要充分授权，对适合干但能力有所欠缺或能力强但有可能滥用权力的，要适当保留决策权。为了正确选择受权者，在授权前，除对受权者进行严格考察外，还可以“助理”、“代理”等名义先行试用，合格的再正式授权。

5) 加强监督控制

既然授权者要对受权者的行为负责，那么，授权者加强对受权者的监督控制就是十分必要的了。不愿授权和不信任下级的情况多半是因为担心失去控制。

为此，授权者要建立反馈渠道，及时检查受权者的工作进展情况及权力的使用情况。对于确属不适合此项工作的，要及时收回权力，更换受权人，对滥用权力的，要及时予以制止；对需要帮助的，要及时予以指点，从而保证既定目标的实现。另外，要注意控制不是去干预受权者的日常行动，否则就会使授权失去意义；监督也不是为了保证不出任何差错，因为人人都会犯错误，只有允许人们犯错误，才能使人们愿意接受授权，并在实践中培养出合格的管理人员。

5. 授权的障碍

在权力配置过程中，人们常会出现这样或那样的错误。了解并努力在工作中避免这些错误，是提高组织工作能力的一条重要途径。在组织权力配置过程中经常发生的错误有以下几种。

1) 职权不清

一个组织中相互之间的职权不清，是引起摩擦及效率低下的最主要原因。缺乏对职权与责任的明确了解，就意味着组织成员对自己在组织中应起的作用不清楚，这样形成的组织不过是一群相互妒忌、推卸责任、争权夺利的乌合之众而已。

2) 不授权

组织中常可以听到这样的抱怨，即管理人员不愿给本组织的下级授予决策权。由于决策渠道的阻塞，许多不重要的问题也都被提交给上级来处理，使高层管理人员埋头于细枝末节、连续不断的“救火”之中。在本应授权的范围内不授权显然是一个错误。

3) 不能均衡地授权

过多地将决策权在组织中下放也会造成组织失败。高层管理人员必须保持某些职权，特别是影响到整个组织的决策权。

4) 有责无权

下属人员通常的抱怨是，上级要他们对工作承担责任，但却不授予其完成任务所必需的权力。在职责结构不明确或含混不清的情况下，这种问题是经常会发生的。

5) 将权力系统与信息系统相混淆

广开信息渠道可减少各层次组织及各部门的问题，除非是机密的信息，否则没有理由要求信息系统遵循权力系统。信息的传递应与决策分开，只有决策才需要有管理职权。有不少组织往往迫使信息系统遵循权力系统，从而造成了信息渠道的阻塞。

6) 漫不经心地使用参谋机构

有许多正当的理由去设立一名助手或参谋机构，但在使用参谋人员时，高层管理人员

可能会使自己陷于专家的包围之中，削弱直线管理人员的权力；也可能完全无视参谋人员的建议。不管怎样，都有可能造成直线人员和参谋人员之间的相互埋怨。

7) 误用职能权力

现代组织的复杂化经常需要授予某居于支配地位的参谋部门以职权，以支配本组织其他部门的活动。但若对职能权力的授予未做规定或不加限制，就会加剧直线部门和职能部门之间的矛盾。

8) 多头指挥

职能权力过多会破坏指挥的统一。由于在一个组织中有众多的职能部门，它们对本组织中的其他部门都有一定程度的直线权力，若不加以很好的协调，下级部门或业务部门的管理人员就会发现他们除了受主管上级的领导外，还要受众多的具有职能权力的人员的指挥。毫无疑问，当管理人员处于如此众多的“婆婆”之中时，必然会感到灰心丧气。

9) 组织过于复杂

组织结构只是一个为使人们能有效地工作服务的系统。组织过于复杂通常是没有将这一概念用于实际而造成的结果。由于各种原因，管理人员会设立过多的参谋或职能部门和众多的委员会，这些往往是由于职位太多或授权不明确而造成的。



管理实例

巴恩斯医院

10月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我来举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。

昨天早上7:45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午10点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会做汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，这样的事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？”

分析：

外科主任雷诺兹在急诊外科手术缺人手时，没经过主任护士杰克逊的同意，直接到妇产科借用走两名护士，属跨科室行使权力。

产科护士长黛安娜对本职工作中的人事操作上有意见，有情绪，不是直接向主管领导

基层护士监督员乔伊斯反映或向医院的主任护士反映，而是直接打给院长，并要求院长立即做出新的人事安排，同时递交辞职信，这属于越过职权层级链行事。

戴维斯博士对医院进行更完善的组织设计，重要的是制定详细的规章制度，一个组织使用的规章条例越多，其组织结构就越正规化。制定出院规、处规的科室规章制度，便于院长的统一管理、检查、考核等。职权明确，职责到人，各司其职，避免类似的越权行事。例如，产科护士受产科部护士长的指挥、调动、管理，产科护士长的工作由基层护士监督员将情况反映给主任护士，基层护士监督员既是各病区护士长的直接主管，同时又是主任护士的助理，形成一种直线的职权关系，管理调动有序。在授权的同时要授责，否则会给滥用职权造成机会。在强调各部门分工的同时，更要注重院内各部门，各科室之间的协作，如会诊等。但一定要在院医务处或主任护士的统一安排，协调下进行。否则，松散结构，造成案例中出现辞职状况。

任务四 人员配备

人员配备是根据组织的目标和任务来正确选择、合理使用、科学考评和培训人员，以合适的人员去完成组织结构中规定的各项任务，从而保证整个组织目标和各项任务完成的职能活动，如图 5-14 所示。组织的任何活动都是人的行为结果，任何一个部门、任何一项任务、任何一项组织职能都必须有合适的人选。

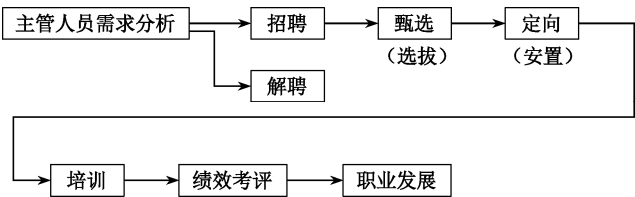


图 5-14 组织人员配备

一、人员配备认知

人员配备工作必须按照系统的方法来进行，即组织目标和计划是组织结构设计的依据，现有的和预期的组织结构，决定了所需主管人员的数目和种类。通过对主管人员的需求分析，在征聘、选拔、安置和提升的过程中，利用外部的和内部的人才来源，同时还要对主管人员进行训练、培养考评。适当的人员配备有助于做好指导与领导工作，同样，选拔优秀的主管人员也会促进控制工作。

1. 人员配备的任务

1) 物色合适的人选

为组织各部门物色合适的人选是人员配备的首要任务。组织各部门是在任务分工基础上设置的，因而不同的部门有不同的任务和不同的工作性质，必然要求具有不同的知识结

构和水平，不同的能力结构和水平的人员与之相匹配。人员配备的首要任务就是根据岗位工作需要，经过严格的考查和科学的论证，找出或培训为组织所需的各类人员。

2) 促进组织结构功能的有效发挥

组织在划分管理层次和部门，确立了一定形式的组织结构之后，要使职务安排和设计的目的得以实现，让组织结构真正成为凝聚各方面力量，保证组织管理系统正常运行的有力手段，必须把具备不同素质、能力和特长的人员分别安排在适当的岗位上。只有使人员配备尽量适应各类职务的性质要求，从而使各职务应承担的职责得到充分履行，组织设计的要求才能实现，组织结构的功能才能发挥出来；反之，如果人员的安排和使用不符合各类职务的要求，或人员的选择与培养不能满足组织设计的预期目标，企业组织结构的功能则难以得到有效发挥。

在组织中，各类人员通常归属于某一群体，与群体内部其他成员协同从事某项活动。每个成员的个别工作及其成果也主要以群体的共同工作和整体绩效的形式表现出来。而群体工作绩效的高低，不仅取决于各个成员的个人素质与能力，而且直接决定于成员之间的素质构成。通过人员配置，将群体成员加以合理组合，形成群体内部最佳的知识结构、能力结构、性格结构等，可以极大地提高群体质量，促进成员关系的协调一致，发挥优势互补，减少或避免因互斥而造成的损耗，从而增强群体的活动效率。

3) 充分开发组织人力资源

人力资源在组织各资源要素中占据首要地位，是组织最重要的资产。现代市场经济条件下，组织之间的竞争实质是人才的竞争，而竞争的成败很大程度上取决于人力资源的开发程度。在管理过程中，通过适当选拔、配备和使用、培训人员，可以充分挖掘每个成员的内在潜力，实现人员与工作任务的协调匹配，做到人尽其才，才尽其用，从而使人力资源得到高度开发。

2. 人员配备的程序

人员配备一般经过下述几个步骤。

(1) 制订用人计划，使用人计划的数量、层次和结构符合组织的目标任务和组织机构设置的要求。

(2) 确定人员的来源，即从外部招聘还是从内部重新调配。一般来讲，人员的来源可以从外部获得，但对特定的时间和特定的工作岗位而言，也可以从现有富余员工中进行调配，以便充分挖掘现有人员的潜力，降低成本，同时也易于保持组织的稳定性。

(3) 根据岗位标准要求对应聘人员进行考查，确定备选人员。

(4) 确定人选，必要时进行上岗前培训，以确保能适用于组织需要。

(5) 将所定人选配置到合适的岗位上。

(6) 对员工的业绩进行考评，并据此决定员工的续聘、调动、升迁、降职或辞退。

3. 人员配备的原则

1) 经济效益原则

组织人员配备计划的拟订，要以组织需要为依据，以保证经济效益的提高为前提，它既不是盲目地扩大职工队伍，更不是单纯地为了解决职工就业，而是为了保证组织的正常运行。因此，当组织发展感到人员不足时，应该首先挖掘内部的潜力，提高劳动生产率，

通过人员的余缺调剂来解决。

2) 任人唯贤原则

早在春秋战国时期,我国的一些著名的思想家和政治家就提出了任人唯贤的思想。例如,墨子在《尚贤》中提出:“贤者为政则国治,愚者为政则国乱。”“国有贤良士众,则国家之治厚;贤良之士寡,则国家之治薄。”在组织的员工招聘过程中,贯彻任人唯贤的原则,就是要求在人事选聘方面,从实际需要出发,大公无私,实事求是地发现人才,爱护人才,本着求贤若渴的精神,重视和使用确有真才实学的人。这是组织不断发展壮大,走向成功的关键。

3) 因事择人原则

因事择人,就是员工的选聘应以职位的空缺情况和实际工作的需要为出发点,以职位对人员的实际要求为标准,选拔、录用各类人员。因为人事任用的目的是谋求人与事之间的有效配合,因此,只有从实际的职位需要去选聘合适的人才,才能实现这一目标。否则,必然导致机构臃肿,人浮于事,降低工作效率,给企业造成不必要的损失。

4) 量才使用原则

量才使用,简单地说,就是根据每个人的能力大小而安排合适的岗位。行为科学关于个别差异原则告诉我们,人的差异是客观存在的,一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上,才能干得最好。早在泰勒科学管理时代,人们就认为:所谓不优秀的工人是指那些没有得到合适工作的人。

对于每位管理者来说,都应在充分掌握每位职员的基本条件,如知识、经历、智力、体力、气质、品质、兴趣、爱好、特长等方面情况的基础上,贯彻量才使用的原则,尽量把每个人安排到适合的工作岗位上,使其聪明才智得到充分发挥。

5) 程序化、规范化原则

员工的选拔必须遵循一定的标准和程序。科学合理地确定组织员工的选拔标准和聘任程序,是组织聘任优秀人才的重要保证。只有严格按照规定的程序和标准办事,才能选聘到真正愿为组织的发展做出贡献的人才。



管理实例

合理的人员安排

某计算机公司招聘录用两名计算机专业刚刚毕业的大学生张强和李佳。公司人事经理决定让他们从事市场营销工作。虽然两个人都愿意从事该项工作,但张强个性外向、热情、开朗,善于交际且主动;而李佳则与之相反。一年后,张强完全适应了销售工作,且成绩出色,被提升为部门副经理;而李佳表现一般,仅能完成上级交给的任务。过了一段时间后,李佳找人事主管谈话,说他准备辞职,对营销工作早已不感兴趣。人事主管经私下了解,得知李佳有极强的创新精神,高中时就获得过科技发明奖。人事主管和公司总经理找李佳做了一番长谈后,将李佳调到公司研究开发部工作。李佳到新的工作部门不到一年,两项发明就为公司创利20多万元。

分析:

张强的性格较好地适应营销工作特点,而李佳的性格与之不一致是导致他们的成败不

一的重要原因。作为管理者，面对部下的辞职，应深入了解其辞职原因，了解其个性、兴趣、气质和志向等心理因素。在此基础上，将其调到相应的工作岗位，以激励他的创造性、主动性。组织管理者应了解组织中个体差异，以最大限度地因人而异地安排工作任务，使人、事相适应，提高工作绩效，完成组织目标。

二、管理人员的来源

管理人员的来源有两方面：一是从组织内部培养、选拔、任用，即内部来源；二是从组织外部招聘，即外部来源。一个组织要得到优秀的管理者，必须同时考虑内源与外源两个渠道。

1. 内部来源

1) 内部来源的优点

(1) 管理者对组织情况较为熟悉，了解与适应管理工作的过程大大缩短，上任后能很快进入角色。

(2) 选任时间较为充裕，对备选对象可以进行长期考察，全面了解，做到用其所长，避其所短。

(3) 利于鼓舞士气，提高工作热情，调动组织成员的积极性。内部提升制度给每个人带来希望。每个组织成员都知道，只要在工作中不断提高能力、丰富知识，就有可能被分配担任更重要的工作，这种职业生涯中的个人发展对每个人都是非常重要的。同时，职务提升的前提是要有空缺的工作岗位，而空缺的管理岗位的产生主要取决于组织的发展，只有组织发展了，个人才可能有更多的提升机会。因此，内部提升制度能更好地维持成员对组织的忠诚，使那些有发展潜力的员工能自觉地更积极地工作，以促进组织的发展，从而为自己创造更多职务提升的机会。

(4) 手续简单，费用低。

2) 内部来源的缺点

(1) “近亲繁殖”，形成思维定势，不利于创新。

(2) 易形成错综复杂的关系网，任人唯亲，拉帮结派，给公平、合理、科学的管理带来困难。

(3) 备选对象范围狭窄，易受管理人员供给不足的制约。

2. 外部招聘

1) 外部招聘的优点

(1) 来源广泛，选择空间大。外部招聘是面向社会的，任何符合条件的人员，包括现在供职于其他组织的管理人员都可应聘，因而可选范围十分广泛。

(2) 外源招聘的管理者不受现有模式的约束，能给组织带来新鲜空气和活力，有利于组织创新和管理革新。此外，由于他们新近加入组织，与上级或下属没有历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可以很少顾忌复杂的人情网络。

(3) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别

是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未果时,就可能产生不满情绪,懈怠工作,不服管理,甚至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡,从而有利于缓和他们之间的紧张关系。

2) 外部招聘的缺点

(1) 难以准确地判断其管理才能。尽管有种种选聘方法,但根据书面材料、一两次面谈或各种模拟测试所得到的有关备选者的能力毕竟还是不全面的,因而很可能造成判断失误并导致误选。为克服此缺陷,一般采用“试用期”方法,让备选者在试用期内通过履行岗位职责,来考察其实际工作能力,以决定是否正式选聘。

(2) 费用高。由于外聘员工需要通过大众媒体刊登招聘广告,并组织专家进行测评,因而需要支出大量费用。

(3) 易造成对内部员工的打击。大多数员工都希望在组织中有不断发展的机会,都希望能够担任越来越重要的工作。如果组织经常从外部招聘管理人员,且形成制度和习惯,则会堵死内部职工的升迁之路,从而会挫伤其工作积极性,影响其情绪。同时,有才华、有发展潜力的外部人在了解到这种情况后也不敢应聘,因为一旦应聘,虽然在组织中工作的起点很高,但今后提升的希望却很小。

一个组织选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道,要视具体情况而定。一般而言,高层主管一般采用外源渠道;基层和中层管理者可采用内源渠道。在组织成长期多用外源渠道,稳定期多用内源渠道。

三、管理人员的选聘

1. 管理人员需要量的确定

选聘管理人员,首先要确定管理人员的需要量。管理人员的需要量取决于以下几方面的因素。

(1) 组织规模。在其他条件相同的情况下,一个组织规模越大,其业务量越大,所需管理人员的数量也就越多。

(2) 业务的复杂程度。一个组织,其业务越复杂,环节越多,所需的管理人员越多。

(3) 管理部门的数目。在特定性质和特定的业务条件下,组织机构设置层次越多,职能分工越细致,管理部门的数目就越多,所需管理人员的数量也越多。

(4) 管理人员的储备需要。为防止管理人员因种种原因突然出现空缺,或为将来规模扩张做准备,组织部门不仅需要现职的管理者,而且需要有管理人员的储备,以应付管理人员变动、业务规模变动等方面的需要。

2. 管理人员的选聘标准

管理人员配备的正确与否直接关系到组织的运作效率,为保证组织选聘到符合标准的管理人员,选聘前首先要明确管理人员的选聘标准。由于组织和部门的层次、规模、业务性质不同,不同的职位对人员配备的要求各异,决定了管理人员选聘的艰巨性。选聘管理人员的依据是贡献还是能力?一般而言,二者并不完全一致。管理者对组织的贡献不仅取决于自己的能力,还要受到自身以外的许多其他因素的影响,诸如下属的工作能力和配合能力、所获授权的多少、来自其他部门的影响等。所以贡献并不总是能力的恰当反映。

即使贡献已恰当地体现了管理者的能力，它也只是其现实能力的显性化，而难以说明管理者的潜在能力。因此，选聘管理人员不仅要看其贡献，更应看其能力；不仅看其现实能力，还应看其潜在能力。一般来说，管理人员应符合下述几方面的要求。

1) 较高的政治素质

管理人员处在领导岗位上，其行为对其他人会产生巨大的影响，因此，管理者要具备较高的政治素质。只有这样才能一切从大局出发，维护社会和国家的利益。

2) 良好的道德品质

管理人员能否有效地影响和激发他人的工作积极性，不仅取决于法定职权的大小，而且在很大程度上取决于管理者个人的影响力。形成个人影响力的因素就是管理者个人的道德品质修养，如思想品德、工作作风、生活作风、性格气质等。管理者应克勤克俭，廉洁奉公，工作认真，生活正派，平易近人，言而有信。只有这样，才能起到楷模作用，赢得下属的尊敬和信赖。同时，由于担任管理职务具有相当大的职权，而组织对权力的运用往往难以进行严密、细致、及时、有效的监督，所以权力能否正确运用在很大程度上只能取决于管理人员的良知。

3) 相应的业务知识和水平

管理者未必是专家，但了解一定的专业知识、具备一定的技术水平和能力仍是管理者不可缺少的条件。因为任何管理活动都是在特定的场合下对特定的业务活动及其执行人的管理，都有其业务方面的特殊情况。若不具备一定的业务知识，不懂得业务性质、业务流程和特点，就无法对业务活动进行合理的安排，无法对可能出现的问题做出准确的判断，不能给下属以正确的指导，必然会降低管理效率。李·艾柯卡（Lee Iacocca）之所以能把濒于倒闭的克莱斯勒公司救活，一个很重要的因素是他到该公司之前就在福特汽车公司工作，深谙汽车技术特点及汽车行情。如果让他到一家濒临倒闭的化工企业或电子企业，情况就可能有变化。

4) 良好的决策能力

管理离不开决策，“多谋善断”、“当机立断”便成为管理人员的必备能力。管理者应观察细致，思维敏捷，善于发现问题，对问题的性质能准确地做出判断，进行有效的处理。当然，管理者的决策应在其职权的范围内，不能超越权限。

5) 较强的组织协调能力

管理的本义在于如何使组织的各种资源通力合作，以最有效地实现组织目标。管理者的职责之一，就是实现组织内部各部门各环节的密切配合。所以管理者应有较强的组织协调能力，能够按分工协作的要求合理调配人员，布置工作任务，调节工作进程，将组织目标转化为各部门员工的实际行动；同时，管理者要善于协调内部员工之间的关系，创造和谐、融洽的气氛，避免组织内部的冲突，形成强大的凝聚力。

6) 富于创新精神

管理的任务不仅在于执行上级的命令，维持系统的运转，而且要在组织系统或部门的工作中不断创新。只有不断创新，组织才能充满生机，才能不断发展。而创新意味着打破原有机制的束缚，做以前没有做过的事，没有现成的程序或规律可循。因此，既有成功的可能，也有失败的风险。因此，要创新，要敢于冒风险。富有创新精神，应该作为对组织中所有管理人员的共同要求。

7) 健康的身体素质

管理活动既是脑力劳动，又是体力劳动，而且劳动的强度很高。作为一名优秀的管理者，尤其是高层管理者要有健康的体魄和充沛的精力，要学会科学的工作方法以恢复和保持旺盛的精力。

3. 管理人员选聘的程序与方法

由于管理人员的来源不同，职务的性质和岗位层次不同，管理人员选聘程序与方法也有所不同。管理人员选聘一般要经过下述步骤。

1) 制订管理人员选聘计划

制订管理人员选聘计划是进行管理人员选聘的首要环节。选聘计划的内容包括选聘人员数量、选聘人员岗位分布、选聘的程序安排、选聘的组织保证等。

2) 进行职务分析，制定选聘标准

职务分析（或称职务描述）是将各项工作的任务、责任、性质及对管理者的要求加以分析研究并以书面形式记录下来。

职务分析一般包括下述 7 个方面的问题：①用什么人（Who）；②做什么（What）；③何时做（When）；④何处做（Where）；⑤如何做（How）；为什么这样做（Why）；为谁做（for whom）。因为英文单词中都含有 W，因而称之为“7W 公式”。

在职务分析的基础上，可进一步制定出各职务待聘管理人员的选聘标准。

3) 发布招聘信息

如为内源选聘，只须由主管领导或授权负责招聘的组织者将招聘信息通知给有关当事人。事实上，内源选聘往往是预先物色受聘者，拟聘信息往往较早地透露给被选聘人员。如为外源选聘，则须通过特定的渠道（一般为公共媒体）向外部发布征聘信息。

4) 搜集应聘人员（求职者）信息

内聘人员的信息搜集先于内聘资格确定，这在逻辑上是很明显的。尽管如此，对已被确定为备聘的内部人员而言，聘任者仍需针对备聘人员在其所接触的工作人员范围内广泛了解备聘者的情况，以便进行最后的抉择。

外聘管理人员信息来源于以下几个渠道。

（1）求聘者自己根据招聘要求所填的求职表。主要内容包括性别、年龄、学历、专业、工作经历、工作业绩等。

（2）推荐材料，即有关单位、组织或个人就某位应聘者向本单位写的推荐材料。

（3）调查材料。对重要领导岗位人员的招聘，单靠应聘者个人介绍或推荐材料或二者兼有之都可能不全面，为慎重起见，聘任者必须亲自到待受聘人员工作或学习过的单位或向其接触过的有关人员进行调查，以掌握第一手材料。

5) 对应聘者进行测试与筛选

一般而言，应聘人员数往往远高于拟招聘人数。在此情况下，聘任者就需要对所有应聘人员进行严格、细致的测试，以确保能聘到高质量的管理者。测试方式有以下几种。

（1）面谈。面谈即通过与受聘者面对面的谈话了解其有关信息。面谈有结构式面谈和非结构式面谈。前者指考查人员事先拟好谈话提纲和提问要点，引导备选人员在这个范围内回答问题和发表意见；后者则指考查人员事先不拟定谈话形式和内容的框架，而是以漫谈形式让备选人员自由发挥。在一次面谈中，也可把两者结合起来运用。例如，一开始采

用非结构形式，创造一个宽松的气氛，然后将话题纳入预定的轨道以便得到考查人员想要了解的信息。

(2) 模拟情景训练。模拟情景训练是西方流行的评选管理人员的一种方法。所谓情景模拟，是指根据被试者可能担任的职务，设计一套与该职务实际情况相似的测试项目，然后将被测试者安排在模拟的工作环境中，要求被测试者处理设定的各种问题，并根据其处理的方法和效果来评价其心理素质、潜在能力。

情景模拟方法设计复杂，准备时间长，涉及的专业评价人员多，准确度高，费用也高，主要用于招聘高级管理人员。该方法的主要内容有以下几项。

文件柜。这是情景模拟的主要形式。内容包括供被测试者现场处理的文件、备忘录、电话记录、上级指示、调查报告、请示报告等。

与人谈话。与人谈话主要分为3种类型：电话谈话、接待来访者和拜访有关人士。与人谈话可以和文件柜法在同一时间内交叉进行，这样更增添了工作情景的真实性。

无领导小组讨论。所谓无领导小组讨论，就是指一组被试者开会讨论一个实际经营中存在的问题，讨论前并不指定谁主持会议，在讨论中观察每一个被试者的发言，以便了解被试者心理素质和潜在能力的一种测评方法。在一般情况下，每个小组会有一名被试者以组长的身份出来负责解决这些问题，并主持会议，这个人的领导能力就相对较强。根据每一个被试者在讨论中的表现，可以从以下几个方面进行评价：领导欲望、主动性、说服能力、口头表达能力、自信程度、抵抗压力的能力、经历、人际交往能力等。也可以要求被试者讨论完以后，写一份讨论记录，从中分析被试者的归纳能力、决策能力、分析能力、综合能力、民主意识等。

角色扮演。角色扮演就是要求被试者扮演一个特定的管理角色来处理日常的管理事务，以此来观察被试者的多种表现，以便了解其心理素质和潜在能力的一种测试方法。例如，要求被试者扮演一名车间主任，请他在车间里直接指挥生产等。

测评的重点在于了解被试者的心理素质，而不是根据他临时的工作意见所做出的评价，因为临时工作的随机因素很多，不足以反映一个人的真才实学。有时可以由主试者主动给被试者施加压力，如工作时不合作，或故意破坏，以了解该被试者的各种心理活动及由此而反映出来的个性特点。

即席发言。即席发言是指主试者给被试者出一个题目，让被试者稍做准备后按题目要求进行发言，以便了解其有关的心理素质和潜在能力的一种测评方法。即席发言的主要目的是了解被试者快速思维反映能力、理解能力、思维的发散性、语言的表达能力、言谈举止、风度气质等方面的心理素质。即席发言的题目往往是做一次动员报告、开一次新闻发布会、在职工联欢会上的祝词等。在即席发言之前应该向被试者提供有关的背景资料。

通过以上各种形式的测试后，聘任者要对测试的结果进行整理分析，然后根据职位要求对应聘者进行筛选，确定入选者名单。若外部招聘，应以口头或书面形式通知未入选者。

聘任。如为内部选拔，其主要途径是升迁和调动，当然也包括降职。如为外部招聘，则按入选名单排列顺序向入选者发出聘任通知。若被通知者前来应聘，则双方签订聘任合同，选聘工作结束；若被通知者因种种原因不来应聘，则由主聘人员从剩余的备选人员中顺序选取并通知待聘人员。这一过程一直持续到备选者中有人应聘为止。如直到最后无人应聘，此次招聘则宣告失败。

管理人员的使用。通过上述过程为各管理岗位选聘到合适的管理人员后，就进入管理人员的使用过程。为保证管理的效率，一般对管理者规定一个试用期，试用合格再正式聘用。管理人员聘任后若不能或不愿履行其岗位职责，用人单位可对其做出调动、降职、解职或辞退等处理。

四、管理人员的考评

1. 管理人员考评的目的和作用

管理人员考评是指根据管理工作的需要，对管理者的素质、行为及绩效所做的考核和评价。其主要目的如下：了解管理者的管理业绩；掌握管理者的管理能力；发现管理工作存在的问题。

管理人员考评的重要作用体现在如下几点。

1) 为人事调整提供依据

期初配备的管理人员有时并不一定与工作要求完全相符。有些管理人员在选聘时表现出令人印象颇深的工作能力，而在管理实践中并未得到充分证实。相反，另一些管理人员在工作过程中，其素质和能力不断得到提高，表现出强烈的担负更重要工作的欲望，并试图证明自己是有能力担负更大责任的。由于诸如此类的原因，必须根据管理人员在工作中的实际表现，适时对组织的人事安排进行调整：把前者安排到力所能及的岗位上，为后者提供晋升的机会，而另一些人则可保持现在的职位。管理人员考评可以为组织制定包括降职、提升或维持现状等内容的人事调整计划提供依据。

2) 为管理人员的培训提供依据

管理人员的社会阶层、文化背景、工作经历及受教育程度等因素，决定了他们在具备一定优秀素质的同时，也存在着某些方面的缺陷。这些素质缺陷影响了他们管理技能的提高，妨碍工作效率的提高或未来的提升。这些缺陷往往是由于缺少学习和训练的机会而形成的，因此可以通过管理人员培训加以消除或改善。考评可以帮助组织了解每个管理人员的优势、局限、内在潜力，因而能够指导组织针对管理队伍的状况和特点来制定相应的培训和发展规划。

3) 激励管理者不断自我提高和自我完善

客观公正的考评，不仅能把管理者的工作业绩描述下来，而且能起到督促作用。成绩的描述实际上是对管理者业绩的肯定，对管理人员能起到正面激励作用；指出缺点和不足之处，可对管理者产生压力，鞭策他今后更加努力工作，消除差距。

4) 为合理确定并适当调整管理者的报酬提供依据

报酬的高低应根据贡献的大小来确定。只有通过客观公正的考评才能确切地了解、估价各管理人员的贡献，使报酬的确定有较为客观的依据。

2. 管理人员考评的内容

管理人员考评的内容主要包括德、能、勤、绩。

1) 德

“德”包括思想政治、工作作风、社会道德及职业道德水平等方面。思想政治方面主要指管理者的政治倾向、理想方向、价值取向。思想政治往往对工作作风、社会道德、职

业道德起统率作用。工作作风即办事的风格,如是否雷厉风行;是否尊重别人,实行民主;是否尊重科学,知错必改等。社会道德是指管理者在处理个人与社会关系方面的倾向,如是否遵纪守法、维护公共利益等。

2) 能

“能”指员工从事工作的能力,包括体能、学识和智能、技能等内容。体能取决于年龄、性别和健康状况等因素;学识包括文化水平、专业知识水平、工作经验等;智能包括记忆、分析、综合、判断、创新等能力;技能包括操作、表达、组织等能力。体能、学识、智能和技能是4个相互联系而又有区别的能力因素。体能和学识是基础,人若没有足够的精力,就很难承担艰巨的任务;人的学识为智能和技能的运用提供原材料,智能和技能则是把体能、学识转化为工作能力的关键。能力是管理人员考评的重点和难点。

3) 勤

“勤”指管理人员的积极性和工作中的表现,包括纪律性、干劲、责任心、主动性等,积极性决定着人的能力发挥程度。只有将管理人员的积极性和能力结合起来考核,才能发现管理人员的潜力。

4) 绩

“绩”指管理者的工作效率及效果。如前所述,一个管理人员的绩效或贡献除了取决于管理者的能力以外,还受他所在的管理环境的影响。因此,在评价管理人员的工作业绩时,应充分考虑到环境的影响(如上级决策正确、协调得当,下级的努力,同级相关部门的通力合作等),使管理人员的业绩得到恰如其分的评价。

3. 管理人员的考评程序及方法

1) 管理人员的考评程序

管理人员的考评一般须经过下述几个步骤。

(1) 制订考评计划。

进行管理人员考评必须首先明确考核目的、对象和内容,然后据此制订考核计划,安排考核的时间、程序和方法,确定考核人员等,以保证考核的顺利实施。

(2) 考评前的技术准备。

考评前需要进行如下方面的准备。

制定考评标准。要进行考评,首先要制定考评的标准。有了统一的标准,才能够防止主观性与片面性。考评标准要以职务分析为依据,按照各种职务的职责进行,这是组织考评的重要原则。

选择设计考核方法与工具。例如,调查表的设计和准备、资料处理工具和方法等。

选择考评人员。考评工作往往被视为人事管理部门的任务。实际上,人事部门的主要职责是组织考评工作,而非具体地填写每张考评表。考评表应该由与被考评对象有业务联系的有关部门的工作人员去填写。与被考评对象发生业务联系的人员主要有3类:上级、关系部门、下属。由上级人员来填写考评表,主要是考核和评价下属的理解能力和组织执行能力;关系部门的考评主要是评估当事人的协作精神;下属的评价则着重于管理者的领导能力和影响能力。

(3) 实施考评。

在制定了考评标准以后,要按标准进行考评、测定与记录。根据需要,对各种职务绩

效的各项指标，可以全部考评，也可以只考评一部分指标，但必须是统一的，即凡是同一职务的，都要考评同样的指标。这样的考核才具有可比性。

（4）分析考评结果。

为了得到正确的考评结果，首先要分析考评表的可靠性，剔除那些明显不符合要求的随意乱填的表格。在此基础上综合各考评表的打分，得出考评结论，并对考评结论的主要内容进行对照分析。例如，某管理人员的贡献考评得分颇高，而能力考评得分则偏低，或相反，这就需要检查和分析考评中有无不符合事实的不负责任的评价，检查考评的可信程度。

（5）反馈考评结果。

考评结果应及时反馈给有关当事人。反馈的形式是上级主管与被考评对象的直接单独面谈，或者书面通知。有效的方法应该把这两种形式结合起来使用：在主管与被考评对象会晤之前，已让后者了解考评的结论，知道组织对自己能力的评价和贡献的承认程度，组织所认为的自己的缺陷及要求改进的方向，以使得被考评者有时间认真考虑这些结论。如果被考评者认为考评不公正或不全面，则可在与上级主管会面时做申辩或补充。

2）管理人员的考评方法

组织员工考评的结果是否准确，在很大程度上取决于考评的方法和考评系统的设计。随着人事管理理论的发展，绩效考评的方法也更加系统完善。常用的管理人员考评方法主要有以下几种。

（1）目标考评法。

目标考评法适用于干部目标任期制，根据目标进行考评，包括实施目标的进度、措施及真正实现的程度。

（2）民意测验法。

民意测验法是现代社会使用日益广泛的一种调查方法。它包括投票法、对话法、问卷法等。

投票法。投票法是指由考核者按优秀、良好、较好、一般、较差等几个层次，对领导效能进行投票。这项工作可以在组织的全体成员中进行，也可以只在部分代表中进行。

对话法。对话法是指通过个别谈话或召开小型座谈会，直接了解对管理者评价的方法。与其他方式比较，对话法的显著优点是亲切、灵活、即时反馈，可随时就某个问题做深入了解，缺点是范围不广。

问卷法。问卷法是指将考评问题分级分类列表，发放给被调查者并要求填好后送回，由考评小组进行数据综合的测验方法。此法的优点是范围广，信息规范，可避免对话中可能有的顾虑。这种方法的有效性完全依赖于问卷设计的科学性，所提的问题应注意不带暗示。

（3）专家评估法。

专家评估法是考评的一种重要方法。专家是某方面具有专门知识和经验的人。专家的专业知识使他可以超越普通人的意识，容易理解管理活动自身的特殊要求。同时，由于专家不直接参与决策，因此又可以超脱某些人际关系的利害纠葛，具有“旁观者清”的优势。因而，组织专家对领导效能进行考评，是一项非常重要而且必要的方法。

（4）排队法。

排队法又叫排列法。它是指在工作实绩评估中将各个被考评者相互比较，按其业绩大小进行排列，并以此为依据确定被考评者的考评等级和分数。这种方法操作简便，被广泛采用。

任务五 组织变革与组织文化

一、组织变革认知

1. 组织变革的概念

组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素及其关系进行调整，以适应组织未来发展的需求。

企业的发展离不开组织变革，内外部环境的变化，企业资源的不断整合与变动，都给企业带来了机遇与挑战，这就要求企业关注组织变革。组织变革是指运用行为科学和相关管理办法，对组织的权利结构、组织规模、沟通渠道、角色设定、组织与其他组织之间的关系，以及对组织成员的观念、态度和行为，成员之间的合作精神等进行有目的的、系统的调整和革新，以适应组织所处的内外环境、技术特征和组织任务等方面的变化，提高组织效能。

2. 组织变革的目标

组织变革应该有其基本的目标，总的来看，应包括以下 3 个方面。

1) 使组织更具环境适应性

环境因素具有不可控性，组织要想阻止或控制环境的变化可能只是自己的一厢情愿。组织要想在动荡的环境中生存并得以发展，就必须顺势变革自己的任务目标、组织结构、决策程序、人员配备、管理制度等，只有如此，组织才能有效地把握各种机会，识别并应对各种威胁，使组织更具环境适应性。

2) 使管理者更具环境适应性

一个组织中，管理者是决策的制定者和组织资源的分配人。在组织变革中，管理者必须要能清醒地认识自己是否具备足够的决策、组织和领导能力来应对未来的挑战。因此，管理者一方面需要调整过去的领导风格和决策程序，使组织更具灵活性和柔韧性，另一方面，管理者要能根据环境的变化要求重构层级之间、工作团队之间的各种关系，使组织变革的实施更具针对性和可操作性。

3) 使员工更具环境适应性

组织变革的最直接感受者就是组织的员工。组织如若不能使员工充分认识到变革的重要性，顺势改变员工对变革的观念、态度、行为方式等，就可能无法使组织变革措施得到员工的认同、支持和贯彻执行。需要进一步认识到的是，改变员工的固有观念、态度和行为是一件非常困难的事，组织要使人员更具环境适应性，就必须不断地进行再教育和再培训，决策中要更多地重视员工的参与和授权，要能根据环境的变化改造和更新整个组织文化。

3. 组织变革的类型

依据不同的划分标准，组织变革可以有不同的类型。

1) 战略性变革

战略性变革是组织对其长期发展战略或使命所做的变革,如果组织决定进行业务收缩,就必须考虑如何剥离关联业务;如果组织决定进行战略扩张,就必须考虑购并的对象和方式,以及组织文化重构等问题。

2) 结构性变革

结构性变革是指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革,并重新在组织内部进行权利和责任的分配,使组织变得更为柔性灵活、易于合作。

3) 流程主导性变革

流程主导性变革是指组织紧密围绕其关键目标和核心,充分应用现代信息技术对业务流程进行重新构造。这种变革对组织结构、组织文化、用户服务、质量、成本等各个方面产生重大的变革。

4) 以人为中心的组织变革

组织中人的因素最为重要,组织如若不能改变人的观念和态度,组织变革就无从谈起。以人为中心的变革是指组织必须通过对员工的培训、教育等引导,使员工能够在观念、态度和行为方面与组织保持一致。

4. 组织变革的理论模型

组织变革是一个复杂、动态的过程,需要有系统的理论指导。管理心理学对此提出了行之有效的理论模型,适合不同类型的变革任务。其中,影响最大的有勒温(Lewin)变革模型,系统变革模型和科特(Kotter)变革模型。

1) 勒温变革模型

组织变革模型中最具影响力的也许就是勒温变革模型了。勒温提出一个包含解冻、变革、再冻结3个步骤的有计划组织变革模型,用以解释和指导如何发动、管理和稳定变革过程。

(1) 解冻。这一步骤的焦点在于创设变革的动机。鼓励员工改变原有的行为模式和工作态度,采取新的适应组织战略发展的行为与态度。为了做到这一点,一方面,需要对旧的行为与态度加以否定;另一方面,要使干部员工认识到变革的紧迫性。可以采用比较评估的办法,把本单位的总体情况、经营指标和业绩水平与其他优秀单位或竞争对手加以一比较,找出差距和解冻的依据,帮助干部员工“解冻”现有态度和行为,迫切要求变革,愿意接受新的工作模式。此外,应注意创造一种开放的氛围和心理上的安全感,减少变革的心理障碍,提高变革成功的信心。

(2) 变革。变革是一个学习过程,需要给干部员工提供新信息、新行为模式和新的视角,指明变革方向,实施变革,进而形成新的行为和态度。这一步骤中,应该注意为新的工作态度和行为树立榜样,采用角色模范、导师指导、专家演讲、群体培训等多种途径。勒温认为,变革是个认知的过程,它由获得新的概念和信息得以完成。

(3) 再冻结。在再冻结阶段,利用必要的强化手段使新的态度与行为固定下来,使组织变革处于稳定状态。为了确保组织变革的稳定性,需要注意使干部员工有机会尝试和检验新的态度与行为,并及时给予正面的强化;同时,加强群体变革行为的稳定性,促使形成稳定持久的群体行为规范。

2) 系统变革模型

系统变革模型是在更大的范围里解释组织变革过程中各种变量之间的相互联系和相互

影响关系。这个模型包括输入、变革元素和输出 3 个部分。

(1) 输入。输入部分包括内部的强点和弱项、外部的机会和威胁。其基本构架则是组织的使命、愿景和相应的战略规划。企业组织用使命来表示其存在的理由；愿景是描述组织所追求的长远目标；战略规划则是为实现长远目标而制订的有计划变革的行动方案。

(2) 变革元素。变革元素包括目标、人员、社会因素、方法和组织体制等元素。这些元素相互制约和相互影响。组织需要根据战略规划，组合相应的变革元素，实现变革的目标。

(3) 输出。输出部分包括变革的结果。根据组织的战略规划，从组织、部门群体、个体 3 个层面，增强组织整体效能。

3) 科特组织变革模型

领导研究与变革管理专家科特认为，组织变革失败往往是由于高层管理部门犯了以下错误：没有建立变革需求的急迫感；没有创设负责变革过程管理的有力指导小组；没有确立指导变革过程的愿景，并开展有效的沟通；没能系统计划，获取短期利益；没有能对组织文化变革加以明确定位等。科特为此提出了指导组织变革规范发展的 8 个步骤：建立急迫感，创设指导联盟，开发愿景与战略，沟通变革愿景，实施授权行动，巩固短期得益，推动组织变革，定位文化途径。科特的研究表明，成功的组织变革有 70%~90% 由于变革领导成效，还有 10%~30% 是由于管理部门的努力。

4) 巴斯的观点和本尼斯的模型

管理心理学家巴斯 (Bass) 认为，按传统方式以生产率或利润等指标来评价组织是不够的，组织效能必须反映组织对于成员的价值和组织对于社会的价值。他认为评价一个组织应该有 3 个方面的要求：①生产效益、所获利润和自我维持的程度；②对于组织成员有价值的程度；③组织及其成员对社会有价值的程度。

本尼斯 (Bennis) 则提出，有关组织效能判断标准，应该是组织对变革的适应能力。当今组织面临的主要挑战是能否对变化中的环境条件做出迅速反应和积极适应外界的竞争压力。组织成功的关键是能在变革环境中生存和适应，而要做到这一点，必须有一种科学的精神和态度。这样，适应能力、问题分析能力和实践检验能力，是反映组织效能的主要内容。在此基础上，本尼斯提出了有效与健康组织的标准。

(1) 环境适应能力：解决问题和灵活应付环境变化的能力。

(2) 自我识别能力：组织真正了解自身的能力，包括组织性质、组织目标、组织成员对目标理解和拥护程度、目标程序等。

(3) 现实检验能力：准确觉察和解释现实环境的能力，尤其是敏锐而正确地掌握与组织功能密切相关因素的能力。

(4) 协调整合能力：协调组织内各部门工作和解决部门冲突的能力，以及整合组织目标与个人需求的能力。

5) 卡斯特的组织变革过程模型

卡斯特 (Kast) 提出了组织变革过程的 6 个步骤。

(1) 审视状态：对组织内外环境现状进行回顾、反省、评价、研究。

(2) 觉察问题：识别组织中存在问题，确定组织变革需要。

(3) 辨明差距：找出现状与所希望状态之间的差距，分析所存在问题。

(4) 设计方法：提出和评定多种备选方法，经过讨论和绩效测量，做出选择。

(5) 实行变革：根据所选方法及行动方案，实施变革行动。

(6) 反馈效果：评价效果，实行反馈，若有问题，再次循环此过程。

6) 施恩的适应循环模型

施恩 (Schein) 认为组织变革是一个适应循环的过程，一般分为 6 个步骤。

(1) 洞察内部环境及外部环境产生的变化。

(2) 向组织中有关部门提供有关变革的确切信息。

(3) 根据输入的情报资料改变组织内部的生产过程。

(4) 减少或控制因变革而产生的负面作用。

(5) 输出变革形成的新产品及新成果等。

(6) 经过反馈，进一步观察外部环境状态与内部环境的一致程度，评定变革的结果。

上述步骤与方法和卡斯特主张的步骤和方法比较相似，所不同的是，施恩比较重视管理信息的传递过程，并指出解决每个过程出现困难的方法。

5. 组织变革的动力

组织变革的动力来自各方面，不仅来自组织的外部环境，而且来自组织内部。

1) 外部变革推动力

组织变革的外部环境推动力包含政治、经济、文化、技术、资源、市场等方面的各种因素和压力，其中与变革动力密切相关的有以下几方面。

(1) 社会政治特征。全国的经济政策、企业改革、发展战略和创新思路等社会政治因素也许是最为重要的因素，对于各类组织形成强大的变革推动力。国有企业改制、外资企业竞争、各种宏观管理体制变革、加入 WTO 和开发西部地区，都成为组织变革的推动力。

(2) 技术发展特征。机械化、自动化、特别是计算机技术对于组织管理产生广泛的影响，成为组织变革的推动力。由于高新技术的日益采用，计算机数控、计算机辅助设计、计算机集成制造及网络技术等的广泛应用，对组织的结构、体制、群体管理和社会心理系统等提出了变革的要求。尤其是网络系统的应用显著缩短了管理和经营的时间和距离，电子商务打开了新的商业机会，也迫使企业领导人重新思考组织的构架和员工的胜任力要求，知识管理成为重点。

(3) 资源变化特征。组织发展所依赖的环境资源对组织具有重要的支持作用，如原材料、资金、能源、人力资源、专利使用权等。组织必须要克服对环境资源的过度依赖，同时要能及时根据资源的变化而顺势变革。

(4) 市场竞争特征。全球化经济形成新的伙伴关系、战略联盟和竞争格局，迫使企业改变原有经营与竞争方式。同时，国内市场竞争也日趋激烈，劳务市场正在发生深刻的变化，使得企业为提高竞争能力而加快重组步伐，大量地裁员和并购，管理人才日益成为竞争的焦点。

2) 内部变革推动力

组织变革的内部推动力包括组织结构、人力资源管理和经营决策等方面的因素。

(1) 组织结构。组织变革的重要内部推动力是组织结构。由于外部的动力带来组织的兼并与重组，或者因为战略的调整，要求对组织结构加以改造。这样往往还会影响到整个组织管理的程序和工作的流程。因此，组织再造工程也成为管理心理学与其他学科研究的新领域。

(2) 人员与管理特征。由于劳动人事制度的改革不断深入，干部员工来源和技能背景

构成更为多样化，企业组织需要更为有效的人力资源管理。管理无疑成为组织变革的推动力。为了保证组织战略的实现，需要对企业组织的任务做出有效的预测、计划和协调，对组织成员进行多层次的培训，对企业不断进行积极的挖潜和创新等。这些管理活动是组织变革的必要基础和条件。

(3) 团队工作模式。各类企业组织日益注重团队建设和目标价值观的更新，形成了组织变革的一种新的推动力。组织成员的士气、动机、态度、行为等的改变，对于整个组织有着重要的影响。随着电子商务的迅猛发展，虚拟团队管理对组织变革提出了更新的要求。

6. 组织变革的阻力

1) 组织变革受阻的原因

组织变革作为战略发展的重要途径，总是伴随着不确定性和风险，并且会遇到各种阻力。管理心理学研究发现，常见的组织变革阻力可以分为 3 类。

(1) 组织因素。在组织变革中，组织惰性形成变革阻力主要的因素。这是指组织在面临变革形势时表现得比较刻板、缺乏灵活性，难以适应环境的要求或者内部的变革需求。造成组织惰性的因素较多，如组织内部体制不顺、决策程序不良、职能焦点狭窄、层峰结构和陈旧文化等，都会使组织产生惰性。此外，组织文化和奖励制度等组织因素及变革的时机也会影响组织变革的进程。

(2) 群体因素。组织变革的阻力还会来自群体方面，研究表明，对组织变革形成阻力的群体因素主要有群体规范和群体内聚力等。群体规范具有层次性，边缘规范比较容易改变，而核心规范由于包含着群体的认同，难以变化。同样，内聚力很高的群体也往往不容易接受组织变革。勒温的研究表明，当推动群体变革的力和抑制群体变革的力之间的平衡被打破时，也就形成了组织变革。不平衡状况“解冻”了原有模式，群体在新的、与以前不同的平衡水平上重新“冻结”。

(3) 个体因素。人们往往会由于担心组织变革的后果而抵制变革。一是职业认同与安全感。在组织变革中，人们需要从熟悉、稳定和具有安全感的工作任务，转向不确定性较高的变革过程，其“职业认同”受到影响，产生对组织变革的抵制。二是地位与经济上的考虑。人们会感到变革影响他们在企业组织中的地位，或者担心变革会影响自己的收入。或者，由于个性特征、职业保障、信任关系、职业习惯等方面的原因，产生对于组织变革的抵制。

2) 应对组织变革的阻力

管理心理学提出了若干有效的途径，以克服对于组织变革的抵制或阻力。

(1) 参与和投入。研究表明，人们对某事的参与程度越大，就越会承担工作责任，支持工作的进程。因此，当有关人员能够参与有关变革的设计讨论时，参与会导致承诺，抵制变革的情况就显著减少。参与和投入方法在管理人员所得信息不充分或者岗位权力较弱时使用比较有效。但是，这种方法常常比较费时间，在变革计划不充分时，有一定风险。

(2) 教育和沟通。加强教育和沟通，是克服组织变革阻力的有效途径。这种方法适用于信息缺乏和未知环境的情况。其实施比较花费时间。通过教育和沟通，分享情报资料，不仅带来相同的认识，而且在群体成员中形成一种感觉，即他们在计划变革中起着作用。他们会有一定的责任感。同时，在组织变革中加强培训和信息交流，对于成功实现组织变革是极为重要的。这既有利于及时实施变革的各个步骤，也使得决策者能够及时发现实施中产生的新问题、新情况，获得有效的反馈。这样才能随时排除变革过程中遇到的抵制和障碍。

(3) 组织变革的时间和进程。即使不存在对变革的抵制,也需要时间来完成变革。干部员工需要时间去适应新的制度,排除障碍。如果领导觉得不耐烦,加快速度推行变革,对下级会产生一种压迫感,使下级产生以前没有过的抵制。因此,管理部门和领导者需要清楚地懂得人际关系影响着变革的速度。

(4) 群体促进和支持。许多管理心理学家提出,运用“变革的群体动力学”,可以推动组织变革。这里包括创造强烈的群体归属感;设置群体共同目标,培养群体规范,建立关键成员威信,改变成员态度、价值观和行为等。这种方法在人们由于心理调整不良产生抵制时使用比较有效。



管理实例

海尔集团组织架构变革

海尔从创业初期到现在的组织架构进行了多次变革。创业初期采用的是直线职能式结构;进入多元化发展阶段后,直线职能式结构很难再支持海尔继续发展,于是海尔过渡到了矩阵式的组织结构;在新经济时代,传统的“金字塔式”的管理体制已经不适应海尔发展的需要,所以在管理体制上海尔把“金字塔”扳倒,利用网络的共享信息和组织结构的扁平化缩短信息链,进而通过以信息订单流为中心的流程再造过渡到市场链管理模式。这套海尔独创的体系,尽管取得了明显的效果,但是同时也引发了诸多新的挑战。例如,在集团的不同部门之间,发生了越来越多的“博弈”现象,随着推进部门在“博弈”中“赢利”的增加,给集团的整体发展造成的损失就越来越大。而这些都是与海尔流程再造的初衷完全相悖的,甚至阻碍了海尔新一轮的流程再造。所以从2004年开始,海尔的高层更多地琢磨怎样在一个共同的目标下协同工作。

为了赢得在信息化时代生存和在全球化竞争中的胜利,海尔于2007年4月26日开始了为期1000天的流程系统创新的转型攻坚战。张瑞敏把海尔的组织架构在原先基本架构的基础上又加以重组,建立“倒三角”的组织架构,以及基于信息化的端到端可视化的即时按需流程体系与商业模式。在新一轮的流程再造中的组织架构,张瑞敏特别强调,“不是把过去的东西全部打散重来”,而是以惠普公司为蓝本,将旗下基于客户视角及业务的单元组成六大集团:白色家电集团、数码及个人产品集团、客户解决方案集团、装备部品集团、商业渠道集团和金融服务集团。这六大集团为垂直方向,整合技术、产品、培训、销售、客户资源等经营因素;而以财务、人力资源、战略、市场创新、信息等职能单元为横向平台,整合一切经营保障因素。这些经营保障因素被分化到市场创新部、全球运营部、战略技术部、人力资源部、财务管理部、法律事务部,以及流程与系统创新部七大部门。在这种模式下,海尔组织架构中的业务单元恰似“负责资源分配和技术、产品支持”的父亲;职能单元好比是“从环境管理到细致关怀”的母亲,构成“双亲模式”。

二、组织文化认知

1. 组织文化的概念

组织文化是指在一定的社会政治、经济、文化背景条件下,组织在生产与工作实践过程中所创造或逐步形成的价值观念、行为准则、作风和团体氛围的总和。上述关于组织文化的概念是从狭义上讲的,即主要是指组织的精神形态的文化。从广义上看,文化则是指

由人类所创造的精神文化与物质文化的总和，即组织文化是指组织所创造的所有精神文化和物质文化的总和。

组织文化是一种客观存在。组织成员在长期的共同活动中，必然会形成一些独特的行为方式、独特的风俗习惯，以及蕴藏其中的独特的价值观念。一般包括组织的最高目标和宗旨、共同的价值观、作风及传统习惯、行为规范和规章制度、组织价值观的物质载体等内容。组织文化结构一般由观念层、制度行为层和器物层 3 层组成。观念层是组织文化的核心和主体，包括最高目标、组织核心价值观、组织哲学、组织精神、组织风气、组织道德、组织宗旨等；制度行为层包括一般制度、特殊制度和组织风俗；器物层又可以称为符号层，是组织文化在物质层次上的体现，是群体价值观的物质载体，包括标志、厂容厂貌、设备特色、建筑风格等。

2. 组织文化的类型

根据不同的标准和不同的用途，理论界目前对组织文化有着不同的划分方法，其中，最常见的划分方法有以下几种。

1) 按照组织文化的内在特征分类

艾莫瑞大学的杰弗里·桑南菲尔德 (Jeffrey Sonnenfeld) 提出了一套标签理论，它有助于人们认识组织文化之间的差异，认识到个体与文化的合理匹配的重要性。通过对组织文化的研究，他确认了 4 种文化类型。

(1) 学院型组织文化。学院型组织是为那些想全面掌握每一种新工作的人而准备的地方。在这里他们能不断地成长、进步。这种组织喜欢雇用年轻的大学毕业生，并为他们提供大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作。桑南菲尔德认为，学院型组织的例子有 IBM 公司、可口可乐公司、宝洁公司等。

(2) 俱乐部型组织文化。俱乐部型公司非常重视适应、忠诚感和承诺。在俱乐部型组织中，资历是关键因素，年龄和经验都至关重要。与学院型组织相反，它们把管理人员培养成通才。俱乐部型组织的例子有联合包裹服务公司、德尔塔航空公司、贝尔公司、政府机构和军队等。

(3) 棒球队型组织文化。棒球队型这种组织鼓励冒险和革新。招聘时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人。薪酬制度以员工绩效水平为标准。由于这种组织对工作出色的员工给予巨额奖酬和较大的自由度，员工一般都卖力工作。在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域，这种组织比较普遍。

(4) 堡垒型组织文化。棒球队型公司重视创造发明，而堡垒型公司则着眼于公司的生存。这类公司以前多数是学院型、俱乐部型或棒球队型的，但在困难时期衰落了，现在尽力来保证企业的生存。这类公司工作安全保障不足，但对于喜欢流动性、挑战的人来说，具有一定的吸引力。堡垒型组织包括大型零售店、林业产品公司、天然气探测公司等。

2) 按照组织文化对其成员影响力的大小分类

哈佛商学院的两位著名教授科特和詹姆斯·赫斯科特 (James Heskett) 依据组织文化与组织长期经营之间的关系，将组织文化分为 3 类。

(1) 强力型组织文化。在具有强力型组织文化的公司中，员工们方向明确，步调一致，组织成员有共同的价值观念和行方式，所以他们愿意为企业自愿工作或献身，而这种心态又使得员工们更加努力。强力型组织文化提供了必要的企业组织机构和管理机制，从而避免了组织对那些常见的、窒息组织活力和改革思想的官僚们的依赖，因此，它促进了组织业绩的提升。

(2) 策略合理型组织文化。具有这种组织文化的企业,不存在抽象的、好的组织文化内涵,也不存在任何“放之四海而皆准”、适合所有企业的“克敌制胜”的组织文化。只有当组织文化“适应”企业环境时,这种文化才是好的、有效的文化。不同的组织,需要不同的组织文化,只有文化适应组织,才能发挥其最大的功能,改善企业经营状况。

(3) 灵活适应型组织文化。市场适应度高的组织文化必须具有同时在公司员工个人生活中和公司企业生活中都提倡信心和信赖感、不畏风险、注重行为方式等特点,员工之间相互支持,勇于发现问题、解决问题。员工有高度的工作热情,愿意为组织牺牲一切。

3) 按照组织文化所涵盖的范围分类

组织作为一个系统,是由各种子系统构成的,各个子系统又是由单个的具有文化创造力的个体组成的。在一个组织中,除了整个组织作为一个整体外,各种正式的、有严格划分的子系统,或非正式群体,相对于组织来说也都能够作为一个小整体。从这个角度来说,组织文化又可以分化为两类。

(1) 主文化。主文化体现的是一种核心价值观,它为组织大多数成员所认可。当说到组织文化时,一般就是指组织的主文化。正是这种宏观角度的文化,使组织具有独特的个性。

(2) 亚文化。亚文化是某一社会主流文化中一个较小的组成部分。在组织中,主文化虽然为大多数成员所接受,但是,它不能包含组织中所有的文化。组织中有各种小整体,在认同组织主文化的前提下,它们也有自己的独特的亚文化。亚文化或者是对组织主文化更好的补充,或者是与主文化相悖的,或者虽然与主文化有区别,但对组织来说是无害的,在一定条件下又有可能替代组织的主文化。

3. 组织文化的特征

1) 组织文化的意识性

大多数情况下,组织文化是一种抽象的意识范畴,它作为组织内部的一种资源,应属于组织的无形资产之列。它是组织内一种群体的意识现象,是一种意念性的行为取向和精神观念,但这种文化的意识性特征并不否认它总是可以被概括性地表述出来。

2) 组织文化的系统性

组织文化由共享价值观、团队精神、行为规范等一系列内容构成一个系统,各要素之间相互依存、相互联系。因此,组织文化具有系统性。同时,组织文化总是以一定的社会环境为基础的,是社会文化影响渗透的结果,并随社会文化的进步和发展而不断地调整。

3) 组织文化的凝聚性

组织文化总可以向人们展示某种信仰与态度,它不仅影响着组织成员的处世哲学和世界观,也影响着人们的思维方式。因此,在某一特定的组织内,人们总是为自己所信奉的哲学所驱使,它起到了“粘合剂”的作用。良好的组织文化同时意味着良好的组织气氛,它能够激发组织成员的士气,有助于增强群体凝聚力。

4) 组织文化的导向性

组织文化的深层含义是,它规定了人们行为的准则与价值取向。它对人们行为的产生有着最持久最深刻的影响力。因此,组织文化具有导向性。英雄人物往往是组织价值观的人格化和组织力量的集中表现,它可以昭示组织内提倡什么样的行为,反对什么样的行为,使自己的行为与组织目标的要求相互匹配。

5) 组织文化的可塑性

组织文化并不是生来具有的,而是通过组织生存和发展过程中逐渐总结、培育和积累而形成的。组织文化是可以通过人为的后天努力加以培育和塑造的,而对于已形成的组织

文化也并非一成不变，是会随组织内外环境的变化而加以调整的。

6) 组织文化的长期性

长期性指组织文化的塑造和重塑的过程需要相当长的时间，而且是一个极其复杂的过程，组织的共享价值观、共同精神取向和群体意识的形成不可能在短期内完成，在这一创造过程中，涉及调节组织与其外界环境相适应的问题，也需要在组织内部的各个成员之间达成共识。

4. 组织文化的功能

组织文化的功能是指组织文化发生作用的能力，也就是组织这一系统在组织文化导向下进行生产、经营、管理中的作用。具体来说有以下6种正功能。

1) 组织文化的导向功能

组织文化的导向功能是指组织文化能对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合组织所确定的目标。组织文化只是一种软性的理智约束，通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动生成一套自我调控机制，以一种适应性文化引导着组织的行为和活动。

2) 组织文化的约束功能

组织文化的约束功能是指组织文化对每个组织员工的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。组织文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束等于组织中弥漫的组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。

3) 组织文化的凝聚功能

组织文化的凝聚功能是指当一种价值观被该组织员工共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。而这正是组织获得成功的主要原因，“人心齐，泰山移”，凝聚在一起的员工有共同的目标和愿景，推动组织不断前进和发展。

4) 组织文化的激励功能

组织文化的激励功能是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应，它能够最大限度地激发员工的积极性和首创精神。组织文化强调以人为中心的管理方法。它对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在引导，它不是被动消极地满足人们对实现自身价值的心理需求，而是通过组织文化的塑造，使每个组织员工从内心深处为组织拼搏的献身精神。

5) 组织文化的辐射功能

组织文化的辐射功能是指组织文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，也会通过各种渠道对社会产生影响。组织文化向社会辐射的渠道是很多的，但主要可分为利用各种宣传手段和个人交往两大类。一方面，组织文化的传播对树立组织在公众中的形象有帮助；另一方面，组织文化对社会文化的发展有很大的影响。

6) 组织文化的调适功能

组织文化的调适功能是指组织文化可以帮助新进成员尽快适应组织，使自己的价值观和组织相匹配。在组织变革的时候，组织文化也可以帮助组织成员尽快适应变革后的局面，减少因为变革带来的压力和不适应。



管理启示

任何事物都有两面性，组织文化也不例外，它对于组织的功能可以分为正功能和负功

能。组织文化的正功能在于提高组织承诺，影响组织成员，有利于提高组织效能。同时，不能忽视的是潜在的负效应，它对于组织是有害无益的，这也可以看作组织文化的负功能。

1. 变革的障碍

如果组织的共同价值观与进一步提高组织效率的要求不相符合时，组织文化就成了组织的束缚。这是在组织环境处于动态变化的情况下，最有可能出现的情况。当组织环境正在经历迅速的变革时，根深蒂固的组织文化可能就不合时宜了。因此，当组织面对稳定的环境时，行为的一致性对组织而言很有价值。但组织文化作为一种与制度相对的软约束，更加深入人心，极易形成思维定势，这样，组织有可能难以应付变化莫测的环境。当问题积累到一定程度，这种障碍可能会变成组织的致命打击。

2. 多样化的障碍

由于种族、性别、道德观等差异的存在，新聘员工与组织中大多数成员不一样，这就产生了矛盾。管理人员希望新成员能够接受组织的核心价值观，否则，这些新成员就难以适应或被组织接受。但是组织决策需要成员思维和方案的多样化，一个强势文化的组织要求成员和组织的价值观一致，这就必然导致决策的单调性，抹杀了多样化带来的优势，在这个方面组织文化成为组织多样化、成员一致化的障碍。

3. 兼并和收购的障碍

以前，管理人员在进行兼并或收购决策时，所考虑的关键因素是融资优势或产品协同性。现在，除了考虑产品线的协同性和融资方面的因素外，更多的则是考虑文化方面的兼容性。如果两个组织无法成功的整合，那么组织将出现大量的冲突、矛盾乃至对抗。所以，在决定兼并和收购时，很多经理人往往会分析双方文化的相容性，如果差异极大，为了降低风险则宁可放弃兼并和收购行动。

5. 组织文化的创建

1) 选择价值标准

由于组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，因此选择正确的组织价值观是塑造组织文化的主要战略问题。选择组织价值观要把握4个原则。

(1) 组织价值标准要正确、科学、清晰，具有自身特色和时代特征。

(2) 组织价值观必须要体现组织宗旨、管理战略和发展方向。

(3) 要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐，过高或过低的标准都很难奏效。

(4) 选择组织价值观要引导员工积极参与。充分发挥员工的创新精神，认真听取员工的建议，并经过自上而下和自下而上的多次反复，审慎地筛选出既符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

2) 强化员工认同

一旦选择和确定组织价值观和组织文化模式之后，就应把基本认可的方案通过一定的强化灌输方法使其深入人心，具体做法如下。

(1) 充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造浓厚的环境氛围。

(2) 树立典型榜样。典型榜样是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感染力、影响力和号召力为组织成员提供可以效仿的具体榜样，而组织成员正是从典型榜样的精神风貌、价值追求、工作态度和言行表现中深刻理解到组织文化的实质和

意义。尤其是在组织发展的关键时刻，组织成员总是以典型榜样的言行为尺度来指导自己的行为。

(3) 培训教育。有目的地培训和教育，能够使组织成员系统地接收和认同组织所倡导的组织精神和组织文化。培训教育的形式可以多种多样。当前，在健康有益的娱乐活动中恰如其分地揉进组织文化的基本内容和价值准则，往往不失为一种有效的方法。

3) 分析、归纳、提炼和定格

(1) 精心分析。在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见。

(2) 全面归纳。在系统分析的基础上，进行综合的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪存真，由此及彼、由表及里的方法，删除那些落后的、不为员工所认可的内容与形式，保留那些进步的、卓有成效的、为广大员工所接受的形式与内容。

(3) 提炼定格。把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化，予以条理化、完善化、格式化，再加以必要的理论加工和文字处理，用精练的语言表述出来。

4) 巩固落实

(1) 必要的制度保障。在组织文化转变为全体员工的习惯行为之前，要使每一位成员都能自觉地按照组织文化和组织精神的标准去行事，是几乎不可能的。即使在组织文化成熟的组织中，个别成员背离组织宗旨的行为也是经常发生的。因此，建立某种奖优罚劣的规章制度还是有一定必要性的。

(2) 领导的率先垂范。组织领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，他本人的模范行为就是一种无声的号召和导向，对广大员工会产生强大的示范效应。这就要求组织领导者观念先进、作风正派、率先垂范，真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的重任。

5) 丰富发展

任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式总会经常地摆上议事日程。这既是一个不断淘汰旧文化性质和不断生成新文化的过程，也是一个认识与实践不断深化的过程，组织文化由此经过循环往复达到更高的层次。

6) 反馈和修订

组织文化按照以上 5 个基本途径，根据实践的发展和组织内外环境的不断变化，经过与时俱进的反馈修订后才能得以固化，发挥其应有的作用。



课堂讨论

在大学校园里，老师和同学也组成了各式各样的组织，如学生社团、研究小组等，请谈谈这些组织具有怎样的组织文化。

项目测试

一、单选题

1. 管理者为实现组织目标而建立组织结构并推进组织协调而进行的工作过程属于管理的（ ）职能。
- A. 计划 B. 组织 C. 决策 D. 控制

2. 组织的（ ）可以看作它最基本的目标，也是一个组织存在的基本理由。
A. 使命 B. 战略 C. 宗旨 D. 政策
3. 职能职权通常较多的是由（ ）。
A. 高层人员行使 B. 低层人员行使 C. 专业人员行使 D. 直线人员行使
4. 某公司有员工 36 人，假设管理幅度为 6 人，则该公司的管理人员应为（ ），管理层次有（ ）。
A. 7 人，3 层 B. 6 人，3 层 C. 7 人，2 层 D. 6 人，2 层
5. 在组织结构设计的基本内容中，（ ）主要是解决组织横向结构问题。
A. 部门设计 B. 工作设计 C. 层次设计 D. 责权分配
6. 某广告公司是一家大型广告公司，业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业的合作才能完成，（ ）组织结构能最好地支撑该公司的业务要求。
A. 直线制 B. 职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制
7. 在环境较为不确定时，内部组织比较松散，决策权力分散并且权力层级不明确，组织结构设计可采取（ ）。
A. 机械式组织 B. 有机式组织 C. 虚拟式组织 D. 分权式组织
8. 小李是一名合资企业的职员，在日常工作中，他经常接到来自上层的两个有时甚至是相互冲突的命令。导致这一现象的最本质的原因很可能是（ ）。
A. 该公司在组织设计上层次设计过多
B. 该公司在组织设计上采取了职能型结构
C. 该公司在组织运作中出现了越级指挥问题
D. 该公司在组织设计运行中有意或无意地违背了统一指挥原则
9. 上级把权力或职权委任给中、下层管理人员的组织过程是（ ）。
A. 授权 B. 劳动分工 C. 管理幅度 D. 分散
10. （ ）是组织文化的核心层。
A. 制度文化层 B. 物质文化层 C. 精神文化层 D. 行为文化层

二、多选题

1. 组织设计的原则包括（ ）。
A. 统一指挥原则 B. 控制幅度原则 C. 权责对等原则 D. 柔性经济原则
2. 把组织作为一项基本职能来看，需考虑的因素中包括（ ）。
A. 组织设计 B. 管理人员所应授予的职权
C. 环境与人员配备 D. 目标和计划
3. 组织结构设计的内容包括工作设计、（ ）。
A. 部门设计 B. 层次设计 C. 责权分配 D. 整体协调
4. 事业部制组织结构类型最突出的特征是（ ）。
A. 结构简单 B. 权力集中 C. 集中决策
D. 分散经营 E. 结构稳定
5. 职权可以分为（ ）。
A. 直线职权 B. 专家职权 C. 参谋职权
D. 职能职权 E. 感召职权
6. 直线与参谋发生冲突的原因可以是（ ）。
A. 年龄、教育等因素 B. 对职权构成的威胁
C. 对知识的依赖 D. 所有上述这些
7. 组织中权力集中的优点具体表现为（ ）。
A. 形成政策和行动的一致性 B. 有利于快速决策

- C. 有利于激发下属的工作热情
D. 决策更符合所在地的实际情况
8. 分权的主要优点包括（ ）。
- A. 有利于加强控制
B. 使下属少犯错误
C. 综合利用专业人士
D. 决策更符合所在地的实际情况
9. 内部提升的主要优点是（ ）。
- A. 成本低
B. 有利于调动员工积极性
C. 保证选聘工作正确性
D. 能够为组织输送新鲜的血液
E. 选择的范围大
10. 组织变革的动力来自各个方面，不仅有来自组织外部环境的，也有来自组织内部的。其中与变革动力密切相关的外部环境因素有（ ）。
- A. 社会政治因素 B. 团队工作模式 C. 技术发展 D. 市场竞争

三、判断题

1. 组织既是组织结构，又是一项基本管理职能。 ()
2. 职能部门化更适合大型或多元化经营的公司。 ()
3. 管理者的管理幅度大小没有统一的标准，它取决于若干因素。 ()
4. 在矩阵结构中，组织成员有可能接受双重或多重领导。 ()
5. 事业部制组织结构属于机械型组织结构。 ()
6. 组织内部要实行专业化分工，就必须高度集权。 ()
7. 工作的集中与分散和权力的集中与分散是等同的一回事。 ()
8. 通过授权使高层领导能集中精力处理重大的问题与工作。 ()
9. 人员配备过程中，随着环境和员工变化，人与事的配合需要不断地调整。 ()
10. 组织变革就是指组织的结构随着环境的变化而变化。 ()

四、简答题

1. 什么是组织？组织有哪些作用？
2. 简述组织职能的内容。
3. 在进行组织结构设计时，应该遵循哪些原则？
4. 简述组织结构的常见类型及各自的特点。
5. 影响集权与分权的因素有哪些？
6. 从组织外部选聘管理人员具有哪些优点？
7. 组织变革的外在动因有哪些？
8. 组织文化有哪些功能？



案例分析

小宋的困惑

小宋毕业于国内某名牌大学的机电工程系，是液压机械专业方面的工学硕士。毕业以后，小宋到北京某研究院工作，其间因业绩突出而被破格聘为高级工程师。

在我国科研体制改革大潮冲击下，小宋和另外几个志同道合者创办了一家公司，主要生产液压配件，公司的资金主要来自几个个人股东，包括小宋本人、他在研究院时的副手老黄，以及他原来的下属小秦和小刘。他们几个人都在新公司任职，老黄在研究院的职务还没辞退掉，小宋、小秦、小刘等人则彻底割断了与研究院的联系。新公司还有其他几个股东，但都不在公司任职。

在公司的职务安排是，小宋任总经理，负责公司的全面工作，小秦负责市场销售，小刘负责技术开发，老黄负责配件采购、生产调度等。近年来公司业务增长良好，但也存在许多问题，这使小宋感到了沉重压力。

第一，市场竞争日趋激烈，在公司的主要市场上，小宋感受到了强烈的挑战。

第二，老黄由于要等研究院分房子而未辞掉在原研究院的工作，尽管他分管的一摊子事抓得挺紧，小宋仍认为他精力投入不够。

第三，有两个外部股东向小宋提建议，希望公司能帮助国外企业做一些国内的市场代理和售后服务工作。这方面的回报不低，这使小宋（也包括其他核心成员）颇为心动，但现在仍举棋不定。

第四，由于公司近两年发展迅速，股东们的收入有了较大幅度的增加，当初创业时的那种拼搏奋斗精神正在消退。例如，小宋要求大家每天必须工作满 12 小时，有人开始表现出明显的抵触情绪，勉强应付或者根本不听。公司的业绩在增长，规模在扩大，小宋感到的压力也越来越大。他不仅感到应付工作很累，而且对目前的公司状况有点不知所措，不知该解决什么问题，该从何处下手，公司的某些核心成员也有类似的感觉。

（资料来源：<http://bbs.kaoyan.com/t3275920p1>）

思考题：

为使小宋的公司更上一个台阶并进入良性循环，接下来该如何开展公司的组织工作？



项目实训

中小型企业组织结构与组织文化调研

【实训目标】

1. 提高对于理论知识的综合运用能力。
2. 初步掌握组织结构的分析能力。
3. 能够对基础管理岗位有初步的认识。

【实训步骤与要求】

1. 学生自由结为小组，每组选出一名组长，以某一家中小型企业作为调研对象。
2. 调研前做好准备工作，包括明确的分工、问卷设计、访谈问题等。
3. 深入调查企业的组织结构设置情况及其相互的关系。
4. 重点选取某一部门的基层管理人员做访谈，了解他们的职权、职责。
5. 感受企业的组织文化。
6. 调研过程中，要详细地做好记录，回到学校后小组组织探讨、分析和诊断。

【实训成果】

在对调研进行统计和分析的基础上完成调研报告，包括企业组织结构图、某一职位的岗位说明书、组织文化、诊断意见等。

【实训考核与评价】

1. 调研准备工作是否充分，所选企业是否具有代表性。
2. 问卷设计和访谈问题是否合理，是否对调研的成功起到了真正的作用。
3. 与企业管理人员的沟通是否到位。
4. 调研报告的内容是否翔实，是否真正发现问题并提出了初步的解决办法。

领导职能

项目六

知识目标

1. 理解领导的内涵，明确管理与领导的区别与联系。
2. 掌握领导的功能与权力类型。
3. 熟悉领导的特质理论、行为理论和权变理论。
4. 掌握领导艺术。

技能目标

1. 正确分析各种领导理论知识，将其因地制宜地运用到实际问题的解决中。
2. 学会恰当地应用自身的影响力，培养领导者的基本素质，领会领导工作的艺术性。

管理提要

领导是企业管理成功的关键因素。组织建立的最初原因就是组织资源进行协作，以便集中力量实现组织的目标，组织使命的完成离不开领导者，正是领导者的指挥、协调与激励，才使组织目标得以充分的保障。作为管理的一种职能，领导职能的作用主要是通过有效的领导行为和领导方式，对下属产生影响力，带领和激励组织中的成员去实现组织目标。管理的领导职能主要是通过指挥、激励和沟通等手段，去影响组织成员的行为，提高下属工作的积极性，接受领导的统筹安排，使组织成员为实现组织目标而共同努力。

任务一 领导认知

一、领导的内涵

和“组织”这个概念类似，“领导”也有名词性和动词性两种不同的理解。名词意义的领导，是“领导者”的简称，是指居于某一领导职位、拥有一定领导职权，并承担一定领导责任、实施一定领导职能的人；动词意义的领导，是“领导行为”的简称，是指领导者为实现组织的目标，运用权力向其下属施加影响力，促进管理目标实现的一种行为过程或行为倾向。但无论是从名词性还是从动词性角度看，领导在本质上体现的应当是一种影响力。



管理启示

领导工作是人类永恒、特殊的实践活动，领导工作产生于人类共同的劳动，随着社会分工的发展而发展。在现代生活中，无论人们身处何种地位，从事何种职业，每个人都在参与领导活动。可以说，领导活动无处不在。任何一个组织都需要领导者，大至一个国家、军队，小到企业、学校、社团、家庭，领导都是决定组织有效发展的关键要素。

马克思曾指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动。它不同于这一总体的独立器官的运动所产生的各种一般职能，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”从中可以看出，领导的职能对组织工作来说是多么重要。

管理学家德鲁克认为，“领导就是创设一种情境，使人们心情舒畅地在其中工作”。有效的领导能完成管理的职能，即计划、组织、指挥、控制。

关于领导的定义，不同的学者从不同的角度进行了阐述。

孔茨认为，“领导是一种影响力，它是影响人们心甘情愿地和满怀热情地为实现群体目标努力的艺术或过程”。领导是一种影响过程，即领导者和被领导者个人的作用和特定的环境相互作用的动态过程。

加里·约翰斯（Gary Johns）认为，“领导出现于特殊个人对他人施加影响的时候。既包含地位差别，也包含角色差别”。

斯托格第尔（Stogdill）则认为，“领导是对组织内群体或个人施加影响的活动过程”。

戴维斯（Davis）认为，“领导是一种说服他人热心于一定目标的能力”。

海曼（Hyman）和施考特（Scott）认为，“领导是一项程序，使人在选择目标及达成目标接受指挥、引导和影响”。

德鲁克认为，“领导是一个拥有跟随者的人。有些人是思想家，有些人是预言家。两种人都重要，都为社会所急需。但是，如果没有跟随者，就不成其为领导者……领导不是等级、特权、名誉或金钱。它是一种责任”。

我国学者杨文士认为，领导是使人们或组织心甘情愿地、群策群力地为实现目标而努

力施加影响的活动过程，它不仅使人们乐意工作，而且使他们热情并信心十足地去工作。

综上所述，将领导的定义概括为领导是指领导者依靠其影响力，利用组织赋予的职权和个人具备的能力去指挥、带领、引导和鼓励被领导者或追随者，实现组织目标的活动和艺术。

(1) 领导包含领导者和被领导者两个方面。领导者是指能够影响他人并拥有管理的职位权力、承担领导职责、开展领导工作的人。领导者一定要有领导的对象，如果没有被领导者，领导者将变成“光杆司令”，领导工作就失去意义，领导职能也就不复存在。在领导过程中，下属都甘愿追随领导者并接受领导者的指导。

(2) 领导是一种活动，是引导人们的行为过程，是领导者带领、引导和鼓舞被领导者或追随者去完成工作、实现目标的过程。

(3) 领导的基础是领导者的影响力。领导者拥有影响被领导者的能力或力量，它既包括由组织赋予的职位权力，也包括领导者个人所具有的影响力。一个领导者如果一味地行使职权而忽视社会 and 情绪因素的影响力，就会使被领导者产生逃避或抵触行为。当领导者的权力不能使下属跟随领导者时，领导工作是无效的。

(4) 领导施加影响力的方式或手段主要有激励、沟通和指挥。激励是指管理者通过作用于下属来激发其动机、推动其行为的过程。沟通是指管理者为有效开展工作而交换信息、交流感情、协调关系的过程。指挥是管理者凭借权力，直接命令或指导下属行事的行为。

(5) 领导的目的是实现组织的目标。领导的根本目的在于影响被领导者或追随者为实现组织的目标而努力。

(6) 领导行为是一个动态过程。领导行为要受领导者、被领导者、环境因素制约，领导行为是由这 3 个因素所组成的复合函数。



管理常识

管理和领导的区别与联系

领导和管理有着密切的联系，从表面上看，两者似乎没有什么差别，人们通常将它们混为一谈。但实际上，两者既有密切的联系，又有很大的差异。领导与管理的共同之处在于：从行为方式看，领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程；从权力的构成看，两者也都与组织层级的岗位设置有关。

关于领导与管理的差异有许多学者进行过长期研究。综合各人研究的结果，领导者与管理者的关注点有以下差异，如表 6-1 所示。

表 6-1 领导者与管理者的区别

领导者	管理者
剖析	执行
开发	维护
价值观、期望和鼓励	控制和结果
长期视角	短期视角
询问“做什么”和“为什么做”	询问“怎么做”和“何时做”
挑战现状	接受现状
做正确的事	正确地做事

就组织的个人而言，可能既是领导者，又是管理者；也可能只是领导者，而不是管理

者；也可能是管理者，而不是真正的领导者。两者分离的原因在于，管理者的本质是依赖被上级任命而拥有某种职位所赋予的合法权力而进行管理。被管理者往往因追求奖励或害怕处罚而服从管理。而领导者的本质就是被领导者的追随和服从，它完全取决于追随者的意愿，而不完全取决于领导者的职位和合法权力。

领导和管理的联系主要体现在以下几个方面。

(1) 领导是从管理中分化出来的。

(2) 领导和管理无论是在社会活动实践方面，还是在社会科学的理论方面，都具有较强的相容性和交叉性。

领导和管理间的区别又在于以下几个方面。

(1) 管理侧重于处理复杂的问题，优秀的管理者通过制定详细的步骤或时间表及监督计划实施的结果而确保目标的达成。领导主要处理变化的问题，领导者开发未来前景，发展达到前景的变化战略，并与员工进行有效的沟通，激励他们克服困难，实现目标。

(2) 管理的计划与预算强调微观方面，覆盖的时间范围约为几个月到几年，希望降低甚至排除风险，追求的是合理性。领导注重宏观方面，着重于更长的时间范围，不排除带有一定风险性的战略。

(3) 管理行为的从业人员强调专业化，领导行为的从业人员注重综合素质和整体能力。

(4) 领导与管理的根本区别体现在他们的功能上，管理行为通常具有很强的可预测性，以有效地维持秩序为目标；领导行为则具有较大的可变性，能带来有益的变革。

综上所述，管理与领导之间，既有交叉又有重叠。所谓的领导，一般可解释为影响力或者对人所施加的影响的艺术过程，领导就是引导，可影响下属在一定条件下实现目标的活动，因此，领导只是管理的一部分。

管理是一个比领导更为广泛的概念，它包含了领导以外的其他职能。从活动的对象来看，领导的对象只能是人，领导总是对人的领导，管理的对象既可能是人，也可能是财或物。从活动的主体上看，管理活动有高层、中层、低层之分，领导者主要负责高层和中层管理，而管理者还有负责一些最基层管理的责任，他们主要由专家、技术人员担任。从活动内容上看，领导者是决策者，领导活动主要内容是组织大政方针的制定和活动目标的确立，而不在于内部人事纠纷的处理和活动秩序的协调。

二、领导的功能

领导的功能是指领导者在领导过程必须发挥的作用，即领导者在带领、引导和鼓舞下属为实现组织目标而努力的过程中，要发挥组织、激励和控制作用。

1. 组织功能

组织功能指领导者为实现组织目标，合理地配置组织中的人、财、物，把组织的三要素构成一个有机整体的功能。组织功能是领导的首要功能，没有领导者的组织过程，一个组织中的人、财、物只可能是独立的、分散的要素，难以形成有效的生产力，通过领导者的组织活动，人、财、物之间的合理配置，构成一个有机整体，才能去实现组织的目标。

2. 激励功能

激励功能指领导者在领导过程中，通过激励方法调动下级和职工的积极性，使之能积极努力地实现组织目标的功能。实现组织的目标是领导者的根本任务，但完成这个任务不

能仅靠领导者一个人去动手亲自干。他应在组织的基础上，通过激励功能的作用，将全体职工的积极性调动起来，共同努力，“众人拾柴火焰高”，领导的激励功能，形象地说就是要使众人都积极地去“拾柴”。

3. 控制功能

控制功能指在领导过程中，领导者对下级和职工，以及整个组织活动的驾驭和支配的功能。在实现组织的目标过程中，“偏差”是不可避免的。这种“偏差”的发生可能源自于不可预见的外部因素的影响，也可能源自于内部不合理的组织结构、规章制度、不合格管理人员的影响，纠正“偏差”，消除导致“偏差”的各种因素是领导的基本功能。

三、领导方式

领导方式指领导者与被领导者之间发生影响和作用的方式。研究领导者采取何种方式开展领导活动，以何种方式对下属施加影响，以及该方式对达成领导目标的有效性，是进行有效领导的重要课题。按照不同的标准可对领导类型做不同的划分。

1. 按权力控制程度分类

按权力控制程度，领导方式可分为集权型领导、分权型领导和均权型领导。

1) 集权型领导

工作任务、方针、政策及方法，都由领导者决定，然后布置给部属执行。这种类型的领导偏重于运用权力推行工作而不注意向部属宣传组织的目标，因而有时会产生抑制部属的积极性、创造性、责任感的副作用。

2) 分权型领导

领导者只决定目标、政策、任务的方向，对部属在完成任务各个阶段上的日常活动不加干预。领导者只问效果，不问过程与细节。这种领导方式被称作“效果管理”。

3) 均权型领导

领导者与工作人员的职责权限划分明确。工作人员在职权范围内有自主权。这种领导方式主张分工负责、分层负责，以提高工作效率，更好地达成目标。

2. 按领导重心所向分类

按领导重心所向，领导方式可以分为以事为中心的领导、以人为中心的领导、人事并重式的领导。

1) 以事为中心的领导

以事为中心领导是以工作为中心，强调工作效率，以最经济的手段取得最大工作成果。以工作的数量与质量及达成目标的程度作为评价成绩的指标。这种领导方式工作抓得紧，但对部属关心不够，感情不深。

2) 以人为中心的领导

以人为中心的领导方式的领导者认为，只有部属是愉快地工作着，才会产生最高的效率、最好的效果。因此，领导者尊重部属的人格，不滥施惩罚，注重积极的鼓励和奖赏，注意发挥部属的主动性和积极性，注意改善工作环境，注意给予部属合理的物质待遇，从

而保持其身心健康和精神愉快。

3) 人事并重式的领导

人事并重式的领导的领导者认为，既要重视人，也要重视工作，两者不可偏废。既要充分发挥主观能动性，也要改善工作的客观条件，使部属既有饱满的工作热情，又有主动负责的精神。领导者对工作要求严格，必须按时保质保量地完成工作计划，创造出最佳成果。

3. 按领导者的态度分类

按领导者的态度，领导方式可分为体谅型领导和严厉型领导。

1) 体谅型领导

领导者对部属十分体谅，关心其生活，注意建立互相依赖、互相支持的友谊，注意赞赏部属的工作成绩，提高其工作水平。

2) 严厉型领导

领导者对部属十分严厉，重组织、轻个人，要求部属牺牲个人利益服从组织利益，强调每个人的责任，执行严格的纪律，重视监督和考核。

4. 按决策权力大小分类

按决策权力大小，领导方式可分为专断型领导、民主型领导和自由型领导。

1) 专断型领导

领导者把决策权集于一人手中，以权力推行工作。在决策错误或客观条件变化，贯彻执行发生困难时，不查明原因，就把一切责任推给下级。对下级奖惩缺乏客观标准，只是按领导者的好恶决定。

2) 民主型领导

领导者同部属互相尊重，彼此信任。领导者通过交谈、会议等方式同部属交流思想，商讨决策，注意按职授权，培养部属主人翁思想。奖惩有客观标准，不以个人好恶行事。

3) 自由型领导

领导者有意分散领导权，给部属以极大的自由度，只是检验工作成果，不主动作指导除非部属要求。

四、领导者的影响力

领导是领导者向下属施加影响的行为，领导的实质在于影响。领导者的影响力由法定权力和个人素质两个方面构成。

1. 法定权力

法定权是组织赋予领导者的岗位权力，它以服从为前提，具有明显的强制性。法定权随职务的授予而开始，以职务的免除而终止。它既受法律、规章制度的保护，又受法律、规章制度的制约，在领导者的权力构成中居主导地位，是领导者开展领导活动的前提和基础。组织机构的性质不同，组织层次不同，法定权的构成因素也不同。一般而言，法定权包括下述几个方面。

1) 决策权

从某种意义上说，领导过程就是制定决策和实施决策的过程，决策正确与否是领导者成功的关键因素之一。如果领导者无决策权或者缺乏决策能力，将直接影响组织目标的实

现，会造成组织生存危机。

2) 组织权

所谓组织权，就是指领导者在其领导活动中，根据事业或工作的需要，对机构设置、权力分配、岗位分工和人员使用等做出安排的权力。它主要包括设计合理的组织机构、规定必要的组织纪律、确定适宜的人员编制、配备恰当的人员等。这是领导意图得以实现的组织保证。

建立合理的组织机构，就是要把领导提出的总任务，科学地分解为若干个层次和方面，并设置相应的单位和部门，规定相应的职责，授予相应的权力。如此，领导的指挥、调控等其他职能才能顺利地得以发挥。组织机构是否合理有效，关键在于能否形成一个有机的整体系统，在此系统中既有合理的专业分工，又有相互协调配合，共同服从于一个统一的目标和指挥。

3) 指挥权

指挥权就是有关领导者，向其下属部门或个人下达命令或指示等，为实现决策、规划中规定的目标和任务而进行各项活动的权力。指挥权是领导者实施领导决策或规划、计划等的必要保障，如果没有这种保障，领导者便无法完成其使命。

4) 人事权

所谓人事权，是指领导者在有关工作人员的挑选录用、培养、调配、任免等事宜的决定权。这种权力把下属的工作和前途与领导者直接联系起来，领导者因而形成一种重要影响力。从心理学的角度说，人们常常乐意接受与个人发展、满足需求联系密切的人的领导，这是职权发生作用的客观基础。现实生活中的大量事实说明，如果人事问题不与主管领导发生直接联系，必然要削弱领导者的权力基础。我国原来的国有企业领导者无“组阁权”，助手和其他干部由上级任命或免除，这是造成领导效力低的重要原因之一。

5) 奖惩权

奖惩权是领导者根据下属的功过表现进行奖励或惩罚的权力。奖励权建立在期望之上，它使被领导者认识到服从领导将受到奖励，从而增进其物质利益或提高其社会地位；惩罚权建立在惧怕之上，它使下属认为不服从领导将受到惩罚，减少自己的物质利益或降低其社会声誉。可见，奖惩权是领导者统驭被领导者、实施领导的必要保证。



管理常识

领导者权利使用原则

领导者应该充分理解每一种权力的内涵，要想使自己带领的团队有所作为，要充分艺术性运用这5种权力。作为一名领导者，在使用权力时要注意以下几条原则。

1) 合法性原则

组织的权力都用法律和制度加以明确规定，要求领导权力的运用必须是在法定职权范围内的充分运用，这样才能使权力的运用有法可依，合情合理，有章可循，组织领导职能的运行才能得以正常的运转。

2) 民主原则

领导权力属于员工，来自员工。领导者在运用权力的过程中，善于自觉地倾听、了解人民群众的意愿、建议和意见，实行决策民主化和领导集体的方式，充分发挥民主，集思

广益。民主原则还包括必须尊重专家的意见,反对和抵制等级观念、个人武断、专断作风等,这样的决策才能引导组织向着组织的目标前进。

3) 慎重用权原则

慎重用权表现要防止滥用权力,否则它会导致组织关系恶化,组织凝聚力下降,甚至领导权力的失效。特别是个别领导者自以为是,高高在上,把人民给予的权力当成自己炫耀的资本,忘记了水能覆舟的道理,自然会落得权力丧失的下场。在确实需要使用权力时,领导者必须当机立断、雷厉风行地使用权力来维护整个组织的利益,做到于公无私,无愧于心,只有这样员工才能服从,使员工觉得公正。

4) 例外处理原则

领导运用权力必须遵从和维护规章制度,作为一名领导来说,更要如此。但是组织时刻处于一个动态的市场环境中,如果组织内外环境的改变,还是一直墨守成规,很有可能导致市场机会的丧失。在特殊情况下,领导可以超越规章制度进行例外处理。但要注意必须有充分的正当的理由,光明正大地进行,还有始终把组织根本目标和组织成员普遍利益放在首位。通过例外处理,使规章制度在执行过程中更趋完善,更有利于组织目标的实现。

2. 个人素质

素质原本是心理学概念,意指人体神经系统及其他各器官的先天特点,它构成后天获得知识、掌握技能的基础。领导者素质则是指在先天禀赋的生理素质基础上,通过后来的实践锻炼和学习形成的,在领导工作中经常起作用的诸内在要素的总和。它是领导者进行领导活动的自身基础条件,是潜在的领导能力。如上所述,领导者是领导的能动的主体,因此,领导者素质的优劣直接关系到领导成效。

1) 政治素质

政治素质是对企业领导者政治作风和思想品德方面的要求。政治素质是其他素质得以正确发挥的前提。

2) 知识素质

合理的知识结构,是领导干部必备的基本条件。领导者政治素质和业务能力的高低,在很大程度上都与其知识水平的高低有着密切的联系。领导现代化事业,领导者必须有较广博的科学文化知识、专业知识和合理的知识结构。

(1) 具有广博的科学文化知识。英国 17 世纪的唯物主义哲学家培根(Bacon)说:“读史使人明智,读诗使人聪慧,演算使人精密,哲理使人深刻,伦理学使人有修养,逻辑修辞使人长于思辨。总之,知识能塑造人的性格。”知识就是财富,知识就是力量。对领导者而言要求有尽可能广博的知识,既要掌握社会科学方面的知识,也要掌握自然科学方面的知识。

(2) 具有专业知识和管理方面的知识。领导者除具有广博的文化知识外,还应努力学习和掌握各自领导范围内的专业知识,成为有关领域的内行。领导者虽然并不一定要成为某一专业的专家,但是,他应当对自己所领导、管理领域的专业知识有较多的了解,提高其自身影响力,享有更多的发言权,愈是基层领导者愈应该这样。不同性质的组织,不同层次的领导者,应有不同的专业知识要求。但是,作为领导者都应当学习和懂得经济学、管理学、法学、领导科学等方面的基础知识,这是所有领导者必须具备的专业修养。

领导者不仅要努力提高科学知识水平,还要建立一个合理的知识结构。领导者应该自觉适应整个知识系统既高度分化又高度综合的发展趋势的要求,采取切实可行的措施,努

力做到博与专的统一。

3) 能力素质

领导活动是一种综合的实践活动,因而对领导者能力素质的要求较高。领导者要适应现代化建设的需要,必须具备以下能力。

(1) 统筹兼顾的筹划能力。领导者要能够对复杂的社会现象进行科学分析、综合概括和判断,能够从全局出发,正确认识本部门、本地区、本单位在全局中所处的层次和地位。在把决断付诸行动时,既能找出带动整个链条的重点环节,又不丢掉其他非重点环节。

(2) 多谋善断的决断能力。领导者在决断前要能够多听取各方面的意见,特别是参谋咨询人员的意见。在决断时既不能盲目拍板,也不能优柔寡断。

(3) 调兵遣将的组织能力。要善于调动每个下属的积极性,知人善任,扬长避短。既要严格要求,又要让他们主动地、大胆地工作。

(4) 循循善诱的协调能力。领导者要善于同下属和广大群众平等相处,具有关心别人、理解别人的本领。要能够及时地准确地把握下属和群众的思想脉搏,有效地进行思想工作,处理好各种矛盾,调动一切积极因素,以形成和谐的、配合默契的、协调一致的集体。

(5) 正确交流的表述能力。一个领导者要沟通各方面的关系,科学的思维能力、较好的文字写作能力和较强的语言表达能力是不可少的。



管理视野

领导者的3类技能

根据罗伯特·卡茨(Robert Katz)的研究,领导者要具备3类技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

(1) 技术技能。技术技能是指领导者掌握和熟悉特定专业领域的过程、惯例、技术和工具的能力,如监督会计人员的领导者必须懂会计业务。一般认为,对于基层领导者而言,技术技能是最为重要的。

(2) 人际技能。人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。领导者的人际技能包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。一般认为,对于中层领导而言,人际技能是最重要的。

(3) 概念技能。概念技能是指产生想法并加以处理,以及将关系抽象化的思维能力。具有概念技能的领导者往往把组织视为一个整体,并且了解组织各个方面的相互关系。一般认为,对于高层领导而言,概念技能是最重要的。

(4) 身体素质。身体素质即人的身体健康状况。先天的身体条件,是人的身体素质的基础,而后天的锻炼和发育成长则是一个人健康与否的主要决定因素。人要想更好地工作,需要有较好的身体素质,领导者当然也是如此。领导者的工作,一般总是艰巨和繁重的,如果没有良好的身体素质,心有余而力不足,就无法胜任繁重的工作。健康的身体又是领导者具有敏捷思维、旺盛精力的基础。领导者要保持良好的身体素质,除了坚持身体锻炼之外,还应合理安排工作和休息,使生活有规律、有节奏。



管理启示

《世界经理人文摘》曾邀请世界经理人网站的广大用户、中国企业领导人和管理专家一

起推荐和评选出了企业领导人的十大特质： 确立远景； 信息决策； 配置资源； 有效沟通； 激励他人； 人才培养； 承担责任； 诚实守信； 事业导向； 快速学习。



课堂讨论

以学校中某一个社团组织的领导者为例，描述其作为领导者的个人素质。

任务二 领导方式理论

一、领导特质理论

从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代，管理学研究的重点之一是领导者的特征，并在此基础上形成了领导特质 (Trait Theories) 理论，也有人将其称为伟人理论。按照领导特质理论的观点，一个人之所以成为领导者，是由于他具有与众不同的优秀品质和特殊能力，这些优秀品质和特殊能力与成功的领导密切关联，构成了领导者的特质。如果能够找出这些特质，人们就可以用这些特质来培养、挑选和考核领导者。

1. 斯托迪尔的领导特质理论

美国俄亥俄州立大学的拉尔夫·斯托迪尔 (Ralph Stogdill) 曾经整理了 1904 ~ 1947 年有关领导者特质的 120 篇文献，并发现一些特质与领导有效性相关，如智力、毅力、自信、主动精神、关心下级人员的需要、勇于承担责任，以及占据支配和控制地位 (有知名度和社会地位) 等。1974 年，斯托迪尔再次对 20 世纪 50 ~ 70 年代的 163 篇文献进行分析，发现除上述特质外，还有一些特质不能忽视，如面对复杂的情况善于应变、注意外部环境的动向、有雄心、渴望取得成就、果断、善于与人共事、当机立断、忠诚可靠、充满活力、能承受压力等。另外，还有一些技巧也在领导者身上存在，如聪明灵活、观点清楚、有创新意识、有交际手段、口才流利、明确团体目标与任务、有组织能力、有说服力、容易相处等。斯托迪尔的研究表明，有一些特质在领导人身上显然比在其追随者身上表现强烈得多。

2. 鲍莫尔的领导特质理论

美国普林斯顿大学的威廉·鲍莫尔 (William Baumol) 提出了作为一个领导者应具备的 10 个条件。

(1) 合作精神。能赢得人们的合作，愿意与其他人一起工作，对人不是压服而是说服和感召；

(2) 决策能力。依据事实而非想象来进行决策，有高瞻远瞩的能力。

(3) 组织能力。善于组织人力、物力和财力。

(4) 精于授权。能抓住大事，把小事分给下属去完成。

(5) 善于应变。权宜通达，灵活进取而不是抱残守缺、墨守成规。

- (6) 敢于创新。对新事物、新环境、新观念有敏锐的接受能力。
- (7) 勇于负责。对上下级及整个社会抱有高度责任心。
- (8) 敢担风险。要敢于承担改变企业现状时遇到的风险, 并有创造新局面的雄心和信心。
- (9) 尊重他人。重视和采纳别人的合理化意见。
- (10) 品德高尚。在品德上为企业员工所敬仰。

3. 罗宾斯的领导特质理论

根据美国学者史蒂芬·罗宾斯(Stephen Robbins)在他的《管理学》中所做的描述, 研究者们所发现领导者有6项特质不同于非领导者。

- (1) 进取心。领导者表现出高努力水平, 拥有较高的成就渴望, 他们进取心强, 精力充沛, 对自己所从事的活动坚持不懈, 并有高度的主动精神。
- (2) 领导愿望。领导者有强烈的愿望去影响和领导别人, 他们表现为乐于承担责任。
- (3) 诚实与正直。领导者通过真诚与无欺, 以及言行高度一致, 而在他们与下属之间建立相互依赖的关系。
- (4) 自信。下属觉得领导者从没缺乏过自信。为了使下属相信他的目标和决策的正确性, 必须表现出高度的自信。
- (5) 智慧。领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息, 并能够确立目标、解决问题和做出正确的决策。
- (6) 工作相关知识。有效的领导者对于公司、行业和技术事项拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们做出富有远见的决策, 并能理解这种决策的意义。



管理视野

领导者的关键特点

罗宾斯还总结了有领袖魅力的领导者的关键特点。

- (1) 远见。他们有理想的目标, 认为未来定会比现状更美好。理想目标与现状相差越大, 下属越有可能认为领导者有远见卓识。
- (2) 清楚表达目标的能力。他们能够明确地陈述目标, 以使其他人都能明白。这种清晰的表达表明了对下属需要的了解, 然后, 它可以成为一种激励的力量。
- (3) 对目标的坚定信念。他们被认为具有强烈奉献精神, 愿意从事高冒险性的工作, 承受高代价。为了实现目标能够自我牺牲。
- (4) 不循规蹈矩的行为。他们的行为被认为是新颖、反传统、反规范的。当获得成功时, 这些行为令下属们惊诧而崇敬。
- (5) 作为变革的代言人。他们被认为是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。
- (6) 环境敏感性。他们能够对需要进行变革的环境约束和资源进行切实可行的评估。

4. 吉赛利的领导特质理论

埃德温·吉赛利(Edwin Ghiselli)在《管理才能探索》一书中对13种可能影响领导效率的个人特征按重要性进行了排序, 如表6-2所示。他发现, 影响领导效率最重要的因素有指挥能力、事业心、才智、自我实现欲、自信、决断能力等。他还发现, 领导者的智力

极高或极低都会削弱领导效果。换言之，领导者的智力水平同下属的水平不应该过于悬殊。

表 6-2 个性特征对于领导效率的重要性

重 要 程 度	重要性价值	个 性 特 征
重 要	100	指挥能力 (A)
	76	事业心, 成就欲 (M)
	64	才智 (A)
	63	自我实现欲 (M)
	62	自信 (A)
	61	决断能力 (A)
	54	承担风险 (M)
	47	与下属关系亲近 (A)
次重要	34	首创精神 (A)
	20	对金钱的需要 (M)
	10	权力需求高 (M)
	5	成熟程度 (A)
不重要	0	性别 (A)

注：表中 A 表示个性品质，M 表示激励品质。



管理启示

领导特质理论也受到批评和质疑。原因如下。

第一，它提出的领导特质包罗万象、说法不一，甚至相互矛盾。

第二，它不能够说明一个领导者究竟应该在多大程度上具备某种领导特质。

第三，它也不能解释为什么一些非领导者所具备的领导特质反倒比一些领导者还要多。

第四，它忽视了情境因素，没有考虑环境对个性的影响。

第五，早期的领导特质理论坚持认为领导特质是与生俱来的。后来的一些研究表明，领导者并不一定都具有比被领导者优秀的特质，实际上他们与被领导者在个人品质方面并没有显著的差异。可见，领导特质理论并不是区分领导者和被领导者的最有效的方法，也不能从根本上解决领导的有效性问题的。

二、领导行为理论

研究者后来发现，并非所有成功的领导者都具备特质理论所描述的品质，而许多非领导者可能具备上述的大部分甚至全部品质，而且几乎没有一种品质是所有领导者所共有的，仅仅依靠特质并不能充分解释有效的领导，因此研究者希望知道有效的领导者在行为方面有什么特别之处。

1. 勒温的 3 种领导方式

勒温是著名的心理学家，他最早通过实验，从行为学角度对领导者的行为进行了研究。根据研究结果，他把领导方式划分为 3 类：专制型领导、民主型领导和放任型领导。

1) 专制型领导

专制型领导是指权力定位于领导者手中，领导者个人决定一切，靠权力和强制命令要求下属绝对服从，无条件执行。这类领导独断专行，不与下属进行交流和沟通，主要靠行

政命令、纪律、惩罚来管理，少有鼓励。成员以自我为中心，相互攻击，推卸责任。

2) 民主型领导

民主型领导是指领导者与下属共同讨论，集思广益，再进行决策，要求上下融合、合作一致的工作。其特点如下。

(1) 所有的决策是在领导者的鼓励和协作下由群体讨论而决定的，是集体智慧的结晶，而不是由领导者单独决定。

(2) 分配工作时尽量照顾个人的能力、兴趣和爱好；积极参加团体活动，与下属无心理上的距离。

(3) 对下属的工作安排不那么具体，使个人有相当大的工作自由、较多的选择性和灵活性；主要应用个人威信，而不是靠职位权力和命令使人服从；谈话时多使用商量、建议和请求的口气，下命令仅占 5% 左右。

3) 放任型领导

放任型领导是指权力定位于每个职工手中。放任型的领导人置身于团队工作之外，只起到一种被动服务的作用，其扮演的角色像是一个情报传递员和后勤服务员。领导者缺乏关于团体目标和工作方针的指示，对具体工作安排和人员调配也不做明确指导。



管理启示

勒温发现，放任型领导者所领导的群体的绩效低于专制型和民主型领导者所领导的群体，专制型领导者所领导的群体与民主型领导者所领导的群体工作数量大体相当，民主型领导者所领导的群体的工作质量与工作满意度更高。基于这个结果，勒温等研究者最初认为民主型的领导风格似乎会带来良好的工作质量和数量，同时群体成员的工作满意度也较高，因此，民主型的领导风格可能是最有效的领导风格。

2. 领导行为四分图理论

20 世纪 40 年代，美国俄亥俄州立大学的研究者开始对领导行为进行大量的研究，研究目标是确定领导行为在实现群体和组织目标过程中的重要性。他们收集了大量的下属对领导的行为描述，最终归纳出两大基本维度来描述领导的行为。

定规维度指的是为了达到组织目标，领导者界定和构造自己与下属的角色的倾向程度。它包括试图设立工作、工作关系和目标的行为。具有高定规特点的领导者会向小组成员分配具体工作，要求员工保持一定的绩效标准，并强调工作的最后期限。关怀维度指的是一个人具有信任和尊重下属的看法与情感的这种工作关系的程度。高关怀的领导者帮助下属解决个人问题，友善而平易近人，公平对待每一个下属，并对下属的生活、健康、地位和满意度等问题十分关心。

领导行为不过是这两种活动方式或因素发生作用的结果。第一种行为能赢得良好的工作绩效，第二种行为能赢得良好的人际关系。两种领导行为在一个领导者身上可以是两个方面的任意组合。他们把两维坐标平面分为 4 个象限，每个象限代表一种组合，如图 6-1 所示。

(1) 高关怀低定规的领导者。高关怀低定规的该

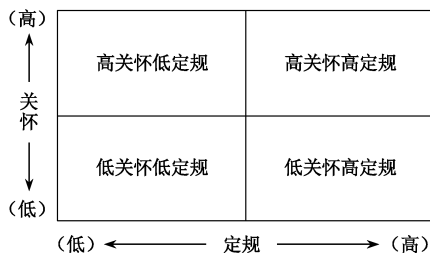


图 6-1 领导行为四分图理论

种领导者注意关心爱护下属，经常与下属交换思想、交换信息，与下属感情融洽，但是组织内规章制度不严，工作秩序不佳，这是一个较仁慈的领导者。

（2）高关怀高定规的领导者。高关怀高定规的领导者注意严格执行规章制度，建立良好的工作秩序和责任制，同时关心爱护下属，经常与下属交流信息、沟通思想，想方设法调动组织成员的积极性，在下属心目中可敬又可亲。这是一个高效成功的领导者。

（3）低关怀低定规的领导者。低关怀低定规的领导者不注意关心爱护下属，不与下属交换思想、交流信息，与下属关系不太融洽，也不注意执行规章制度，工作无序，效率低下。这是一个无能、不合格的领导者。

（4）低关怀高定规的领导者。低关怀高定规的领导者注意严格执行规章制度，建立良好的工作秩序和责任制，但是不注意关心爱护下属，不与下属交流信息，与下属关系不融洽。这是一个较为严厉的领导者。

研究小组以这些概念为基础进行的大量研究发现，一个在定规和关怀方面均高的领导者（高-高型领导者）常常比其他3种类型的领导者更能使下属达到高绩效和高满意度。

但是，高-高型的领导风格并不总是产生积极的效果，有足够的特例表明这一理论还需要加入情境因素。在实际工作中，领导者应该根据组织的实际情况来选择相应的领导行为。

3. 领导方格理论

布莱克（Blake）和穆顿（Mouton）的领导方格理论是一种研究领导方式及其有效性的理论。他们提出这种理论主要是为了避免在企业管理的领导工作中趋于极端的方式，即科学管理或者人际关系；以生产为中心或以人为中心；以X理论为依据或以Y理论为依据。他们认为，可以采用两者在不同程度上相互结合的多种领导方式。他们用一些方格来表示这些领导方式，指出什么是最有效的领导方式，如图6-2所示。

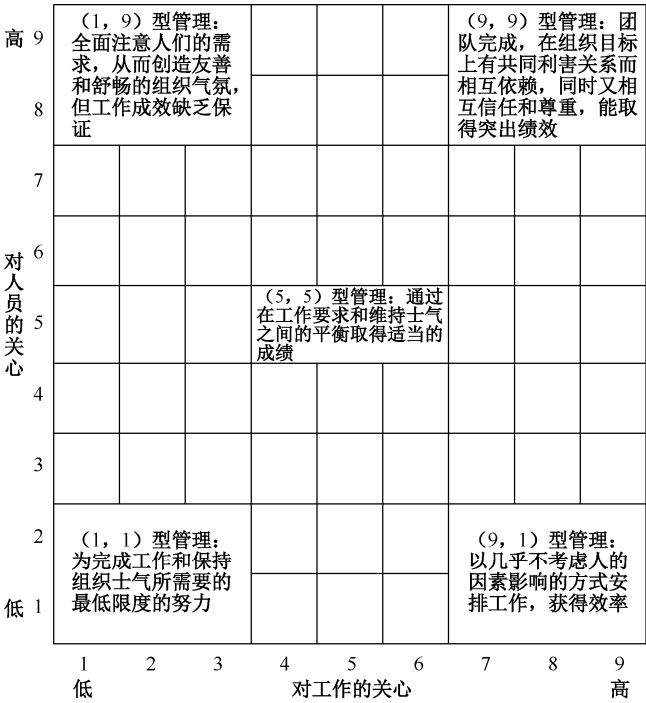


图 6-2 领导方格理论

(1, 1)型：贫乏型（放任型）领导。为完成工作和保持组织士气所需要的最低限度的努力。这种方式下的领导者对员工表现出极度的漠不关心，管理者既不关心人，也不关心任务或生产领导者，根本没有发挥领导的作用，自己也以最低限度的努力来完成必须做的工作。

(9, 1)型：任务型领导。领导集中注意于对生产和作业的效率的要求，注重计划、指导和控制职工的工作活动，以完成企业的生产目标。但不关心人的因素，很少注意职工的发展和士气。

(1, 9)型：俱乐部型领导。领导集中注意于对职工的支持和体谅，注重职工的需要，努力创造一种舒适和睦的组织气氛和工作节奏，认为只要职工心情舒畅，生产就一定能好，但对规章制度、指挥监督和任务效率等很少关心。

(5, 5)型：中间型领导（中庸之道型领导）。对人和生产都有适度的关怀，保持工作与满足人们需要的平衡，他们既有正常的效率来完成工作任务，又保持一定的士气，但并不卓越。领导者往往缺乏进取心，乐意维持现状。

(9, 9)型：团队型领导。对职工、对生产都极为关心，努力使职工个人的需要和组织的目标最有效地结合起来，注意使职工了解组织的目标，关心工作的成果。建立“命运共同体”的关系，利害与共。因此，职工关系协调，士气旺盛，会进行自我控制，生产任务完成得极好。

应该指出，上述 5 种典型的领导类型仅仅是理论上的描述，是一种极端的情况。在实际工作中，最有效的领导方式不是一成不变的，而要依据情况而定。这种领导方格理论，对于培养有效的管理者具有积极的作用，它可以让管理者熟悉、理解管理方格图，并根据该图分析自己属于何种领导风格，争取向（9, 9）型靠拢。



管理实例

通用电气的“情感管理”

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代，其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制，而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

面对面管理，是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的有效管理，它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔，内涵丰富，富于应变性、创造性，以因人因地因时制宜取胜。实践证明，高技术企业竞争激烈，风险大，更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司前总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭感情”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用电气公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。

1990 年 2 月，通用电气公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了 30 美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公

司总裁斯通写信，“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

3 天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。事情虽小，却能反映出通用公司的“大家庭观念”，反映了员工与公司之间的充分信任。

人际关系上常常也有“马太效应”的影子。常人总是密者密上加亲，疏者疏而愈远。美国通用电气公司总裁斯通却主张“人际关系应保持适度的距离”。现实生活中，国与国、人与人之间的关系演变例子一再证明“适度距离”理论不无道理。

斯通对“适度距离”身体力行，率先示范，密者疏之，疏者密之。斯通自知与公司高层管理人员工作上接触较多，在工余时间就有意拉大距离，从不邀请公司同僚到家做客，也从不接受客邀。相反，对普通工人、出纳员和推销员，他有意亲近，微笑问候，甚至偶尔“家访”。

1980 年 1 月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因痢疾住院治疗的女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司的总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非他的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达 16 小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种适度距离的管理，使得通用电气公司事业蒸蒸日上。

通用电气公司像美国其他一些公司一样，从经理到基层领导人员，已有不少采用“静默沉思”法使紧张心理宁静下来，消除神经紧张所造成的不安。经常“静默沉思”的人说，自从坚持定时沉思默想后，工作效率提高了，不容易激动，能较好地对付外界压力了。而以前通用电气公司也普遍采用节食和体育锻炼计划来消除工作人员的情绪病，虽长期执行，但见效甚微。许多人因紧张心理造成的血压升高、压抑感很重和易怒等现象并未减轻。哈佛大学心理和体育治疗研究所推广沉思默想之后，通用电气公司便向雇员推荐此法，公司聘请了默思辅导员指导雇员苦练这种默思法，包括瑜伽、冥想、端坐不动等。雇员们反应，他们已初步收到效果。

公司在推行此法后，使公司精神病治疗费用减少 27%；各分公司经理用此法后工作效率大为提高，为此该分公司已安排 12 名一天工作 12~14 小时的经理人员参加静默活动，工作热情普遍高涨，精神也格外饱满。

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多，因为企业人事管理的对象、性别、年龄、学历、工种、品性等方面存有更大差异。通用电气公司在人事管理上近几年采取重大改革，改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位）。现在，反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格

和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。

专家们认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用电气公司还别用心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从1983年起每周星期三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。各部门、车间的主管依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方可结案。各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达200万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

通用电气公司的日本子公司——左光兴产公司还实行一种特殊的“无章管理”，也是感情化管理，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任及员工对企业的信任。该公司近几年实行“无章管理”以后，年销售额在通用电气的所有海外子公司中独占鳌头。

分析：

作为一个企业管理者，应在搞好与员工关系的基础上来实施其管理。通用电气公司的高层就是认真地贯彻了这一原则。他们创造出一种温馨的环境，使人们受到正确的对待，从而使员工尽最大的努力去工作。当然，领导技巧并不是用来操纵和控制他人的诡计和阴谋，而是控制领导者如何去影响他人。当领导者控制好自己对他人的影响力，就会更有成果、更有效率，同周围的人更加融洽，从而能高效地实现组织目标。

三、领导权变理论

“权变”一词有“随具体情境而变”或“依具体情况而定的意思”。领导权变理论主要研究与领导行为有关的情境因素对领导效力的潜在影响。该理论认为，在不同的情境中，不同的领导行为有不同的效果，所以又被称为领导情境理论。

领导权变理论是继领导者行为研究之后发展起来的领导学理论。这一理论的出现，标志着现代西方领导学研究进入了一个新的发展阶段。

1. 费德勒模型

伊利诺大学的费德勒从1951年开始，首先从组织绩效和领导态度之间的关系着手进行研究，经过长达15年的调查试验，提出了“有效领导的权变模式”，即费德勒模型。他认为任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于是否与所处的环境相适应。他把影响领导者领导风格的环境因素归纳为3个方面：职位权力、任务结构和上下级关系。

1) 职位权力

职位权力指的是与领导者职位相关联的正式职权和从上级和整个组织各个方面所得到的支持程度，这一职位权力由领导者对下属所拥有的实有权力所决定。领导者拥有这种明

确的职位权力时，则组织成员将会更顺从他的领导，有利于提高工作效率。

2) 任务结构

任务结构是指工作任务明确程度和有关人员对工作任务的职责明确程度。当工作任务本身十分明确，组织成员对工作任务的职责明确时，领导者对工作过程易于控制，整个组织完成工作任务的方向就更加明确。

3) 领导与被领导关系

领导与被领导关系是指下属对一位领导者的信任爱戴和拥护程度，以及领导者对下属的关心、爱护程度。这一点对履行领导职能是很重要的。因为职位权力和任务结构可以由组织控制，而上下级关系是组织无法控制的。

2. 领导生命周期理论

领导生命周期理论是由卡曼(Karman)首先提出,赫西(Hersey)和布兰查德(Blanchard)予以发展起来的。这一理论的特点是，不仅考虑领导者的风格，而且考虑到其下属的“成熟度”，强调其下属的权变因素。他们认为下属的“成熟度”对领导者的领导方式起重要作用。所以，对不同“成熟度”的员工采取的领导方式有所不同。

所谓“成熟度”，是指人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小。它取决于两个要素：工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度包括一个人的知识和技能，工作成熟度高的人拥有足够的知识、能力和经验完成他们的工作任务而不需要他人的指导。心理成熟度指的是一个人做某事的意愿和动机。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，他们靠内部动机激励。

赫西和布兰查德认为，成功的领导是通过针对下属的意愿和成熟程度选择正确的领导风格来获得的。随着下属由不成熟向成熟过度，领导行为应当按高工作-低关系→高工作-高关系→低工作-高关系→低工作-低关系逐步推移，这种推移变化形成了领导方式的寿命周期。领导生命周期模型如图 6-3 所示。

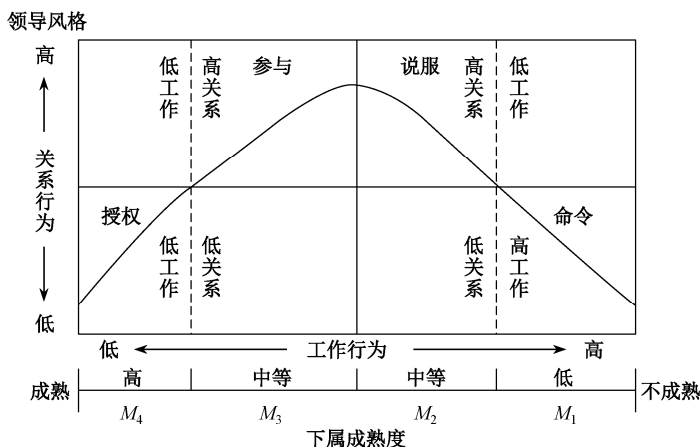


图 6-3 领导生命周期模型

在管理方格图的基础上，根据员工的成熟度不同，领导生命周期理论将领导方式分为 4 种：命令式、说服式、参与式和授权式。

1) 命令式

命令式表现为高工作-低关系型领导方式，领导者对下属进行分工并具体指点下属应当

干什么、如何干、何时干，它强调直接指挥。因为在这一阶段，下属缺乏接受和承担任务的能力和愿望，既不能胜任又缺乏自觉性。

2) 说服式

表现为高工作-高关系型领导方式。领导者既给下属以一定的指导，又注意保护和鼓励下属的积极性。因为在这一阶段，下属愿意承担任务，但缺乏足够的能力，有积极性但没有完成任务所需的技能。

3) 参与式

表现为低工作-高关系型领导方式。领导者与下属共同参与决策，领导者着重给下属以支持及其内部的协调沟通。因为在这一阶段，下属具有完成领导者所交给任务的能力，但没有足够的积极性。

4) 授权式

表现为低工作-低关系型领导方式。领导者几乎不加指点，由下属自己独立地开展工作，完成任务。因为在这一阶段，下属能够而且愿意去做领导者要他们做的事。

根据下属成熟度和组织所面临的环境，领导生命周期理论认为随着下属从不成熟走向成熟，领导者不仅要减少对活动的控制，也要减少对下属的帮助。当下属成熟度不高时，领导者要给予明确的指导和严格的控制，当下属成熟度较高时，领导者只要给出明确的目标和工作要求，由下属自我控制和完成。

3. 路径-目标理论

路径-目标理论以期望几率模式和对工作、对人的关心程度模式为依据，认为领导者的工作效率是以能激励下属达到组织目标并且在工作得到满足的能力来衡量的。领导者的基本职能在于制定合理的、员工所期待的报酬，同时为下属实现目标扫清道路，创造条件。根据该理论，领导方式可以分为4种。

1) 指示型领导方式

领导者应该对下属提出要求，指明方向，给下属提供他们应该得到的指导和帮助，使下属能够按照工作程序去完成自己的任务，实现自己的目标。

2) 支持型领导方式

领导者对下属友好，平易近人，平等待人，关系融洽，关心下属的生活福利。

3) 参与型领导方式

领导者经常与下属沟通信息，商量工作，虚心听取下属的意见，让下属参与决策，参与管理。

4) 成就指向型领导方式

领导者做的一项重要工作就是树立具有挑战性的组织目标，激励下属想方设法去实现目标，迎接挑战。

由路径-目标理论可知，领导者可以而且应该根据不同的环境特点来调整领导方式和作风，当领导者面临一个新的工作环境时，他可以采用指示型领导方式，指导下属建立明确的任务结构和明确每个人的工作任务；接着可以采用支持型领导方式，有利于与下属形成一种协调和谐的工作气氛。当领导者对组织的情况进一步熟悉后，可以采用参与者型领导方式，积极主动地与下属沟通信息，商量工作，让下属参与者决策和管理。在此基础上，就可以采用成就指向型领导方式，领导者与下属一起制定具有挑战性的组织目标，然后为

实现组织目标而努力工作，并且运用各种有效的方法激励下属实现目标。



课堂讨论

找到自己熟悉的一位商界领导人，根据你所阅读过的各种材料，阐述其具体的领导方式。

任务三 领导艺术

领导艺术是领导者个人素质的综合反映，是因人而异的。黑格尔（Hegel）说过“世界上没有完全相同的两片叶子”，同样也没有完全相同的两个人，没有完全相同的领导者和领导模式。有多少个领导者就有多少种领导模式。

一、领导艺术的概念和特点

领导艺术是指领导者为了达到某一目标，在一定的科学知识、实践经验的基础上，在领导过程中所表现出来的非模式化的富有创造性的才能或技巧。

领导艺术的主要特征表现在以下几个方面。

1) 创造性

创造性是领导艺术的灵魂和生命。

2) 随机性

领导艺术的另一个重要特征是不拘一格，不墨守成规，而是根据不同对象、环境、时间、地点、条件灵活地处理问题。正是领导艺术的这种非程序化，人们才对领导艺术产生神秘感，认为它不可捉摸，高深莫测。其实，领导艺术的高明之处就在于解决问题时超出常规，不按已有模式或套路去做，而是独辟蹊径，以出人意料的方式达到预期的目的。

3) 综合性

领导工作既要解决人与人的问题，又要处理人与物的矛盾，工作范围涉及自然领域、社会领域和思维领域多个方面。解决问题的复杂性、涉及范围的广泛性，决定了领导艺术的综合性特征。实践中的领导艺术通常表现为领导者广博知识的综合运用，各种经验的综合体现，不同层次艺术的综合把握。

4) 直觉性

对领导者来说，他要思考和处理的问题往往不具有规范和程序，而要凭借个人直观判断力，即直觉来进行领导活动，尤其是决策活动。直观判断力并不是随心所欲突如其来。它是在领导者的脑海里存在着关于直觉对象的丰富、广泛的经验知识和理论知识深厚积淀基础上产生的。

5) 多变性

领导者个人的知识、阅历和经验不同，必然会表现出不同的风格和技巧。就是在同一个人身上，由于时间、地点、条件的变化，其解决问题的方式方法也在改变。

二、几种主要的领导艺术

1. 领导者的用人艺术

随着信息化和全球化浪潮的滚滚而来,人类已被带入了一个崭新的知识经济时代。知识经济时代的特征就是知识在企业竞争中占主导地位,而知识的载体是人才,谁在人才上获得优势,谁就能在激烈的竞争中获得主动权。面对新的时代挑战,作为现代领导者,如何用慧眼识别人才、挑选人才;如何保证优秀人才脱颖而出并且健康成长?这些都对现代领导者的“用人之道”提出的新要求。

1) “知人”——领导者的择人艺术

领导者的用人艺术,具体来说,可以分为择人艺术和人才管理两个方面。择人艺术就是要“知人”。“知人”,首先要对所需、所用之人有一个较全面的了解。在“知人”的基础上才有可能“选择”合适的人才,在某种程度上讲,“知人”即为“择人”。因而“知人”就成为领导者用人的第一要素和前提。当然,“知人”识才是为了“善任”,通过“善任”人才来获得企业持续的竞争力,才是用人艺术的最终落脚点。

要用好人才,就必须“择人任势”。一个人不可能具备种种才能,胜任一切岗位,某一特定人才总有最适合他的位子。这就需要管理者在“知人”的基础上,对人才的使用给予恰当安排,形成人员配置的最佳组合机构,达成最佳组合,管理学家汤姆·彼得斯(Tom Peters)曾说过:企业或事业唯一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。如何有效地开发人力资源?这要做到两点。

首先,领导者要广泛地了解他人的长处。如果只关注人的短处,是很难发现企业所需的合适人才的,正所谓“尺有所短,寸有所长”也即这个道理了。一个人即使是“寸”也有“所长”的一面,领导者必须将其长处发掘出来并加以合理的运用,才算是艺术地“知人”和“择人”。



管理实例

知人善用

公元前202年,垓下一战,刘邦灭掉项羽登上了皇帝的宝座。在庆功会上,刘邦问群臣自己成功的原因。群臣把功劳归于刘邦一人,并极尽赞美之词。刘邦说:“你们讲的都不对,我之所以能成功是因为我会用人。运筹帷幄,决胜千里,我不如张良;囤积粮草,安抚百姓,我不如萧何;两军对垒,百战百胜,我不如韩信。他们都是人间的豪杰,而我能够用他们,这就是我成功的原因。”

其次,制定出人才的机制,伯乐虽然在“择人”的方面有很重要的作用,但毕竟个人精力有限,伯乐再尽心尽力,其相中的人也是有限的。因此,企业更需要的是制定出人才的机制。



管理启示

《基业长青》中提到,领导者应是一位优秀的时钟设计师,而不仅仅是报时者。企业领导者建立一个公开、公平、公正的“择人”机制,让一匹匹千里马自己亮相也是非常重要的。

管理大师韦尔奇(Welch)对择人艺术也有其独特的见解。他认为,挑选最好的人才才是领导者最重要的职责,领导者的工作,就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。韦尔奇提出了著名的“活力曲线”:一个组织中,必有20%的人是最好的,70%的人是中间状态的,10%的人是最差的。这是一个动态的曲线,即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。一个合格的领导者,必须随时掌握那20%的动向,并制定相应的机制在70%的“中间者”中发掘出有特长的人才,从而使20%的优秀者不断地得以补充与更新。可见,韦尔奇在择人艺术方面更为注重在制度的保证下,从公司内部发现优秀的员工。

2) “善任”——领导者的人才管理艺术

经过“知人”与“择人”,领导者已掌握了一定的人力资源,这只是为用人打下基础,这还要第二步“善任”,因此,人才管理艺术是领导者择人艺术的自然过渡,也是人才真正发挥作用的重要保证。那么,领导者何以才能做到“善任”人才?这要做到以下几点。

(1) 领导者须“人尽其才”。

对于人才管理,现代领导者首先必须做到“人尽其才,物尽其用”,要对人才有合理分配和调度。面对复杂化的环境,领导者只有广泛地汇集各方面的人才才是制胜之道。正所谓“集合众智,无往不利”,这是日本著名的松下集团老板松下幸之助先生的至理名言:“一个人的才干再高,也是有限的,且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用,将许多偏才融合为一体,就能组成无所不能的全才,发挥出无限巨大的力量。”如何做到“人尽其才”?一是领导者不搞集权,敢于知人善任,放手管理,要有博大胸怀和谋略家的远见卓识。二是建立科学的人才管理机制,为人才管理提供规范化、制度化的运作保证。三是敢于提拔开拓进取的人才,大胆使用各种合适的人才。四是加强人才管理,要做到把重视人才使用和重视企业发展放在同等重要地位。



管理启示

20世纪50年代,先后任日本石川岛造船公司和东芝公司总经理的土光敏夫认为:“对部下最大的尊重,在于发现并发挥他们的才能,然后委以重任,委以重任最能够造就人。”

(2) 领导者用人也要“疑”。

俗语说“用人不疑,疑人不用”,但现代企业由于面临着复杂多变的环境,却不得不“用人也疑”。这是因为:一个员工可能不胜任目前的岗位,却能在别的岗位上干得很出色;多变的环境使领导不能保证每一个职员都能胜任称职,考核与监督会更有利于人才的成长;人才应是与时俱进的,员工目前不能保证永远都是人才,知识老化是人才成长最大致命伤。

尽管存在种种人才之“疑”,但企业要发展,潜力终归还是蕴藏在每个员工之中,如何运用“疑”人来发展企业,关键在于领导者的人才管理艺术。所谓运用之妙存乎一心,这需要领导者挖掘和运用知人善任的艺术,寻求员工更恰当的工作岗位,同时应用规范的人才考核与监督机制来促进人才的成长。通过有目的地对员工进行长期各种业务知识、技能技术的培训,大面积提高职员综合素质,不断满足职员自我素质提升的高层次需求,从而焕发出无穷的积极性和创造力,在这种动态的人才组合中,使企业拥有不断发展壮大的推动力和坚实的人才基础。



海尔的“用人也疑”

海尔的张瑞敏对“用人也疑”理念进行了大胆的实践。张瑞敏认为：市场在变，你今天强，未必永远强；我用你，同时也怀疑你、监督你，这才是对人才的爱护。海尔有个著名的“8号会”，就是在每月8号，海尔都要召开干部考核例会。考评结果全部用分数体现，并在职工餐厅门口公布。一年内，所有的分数加减相抵，如果达到-6分者，该干部将被淘汰。海尔正是通过这种用人新理念来提升海尔员工的素质，同时也达到加强海尔企业的凝聚力和竞争力的目的。

（3）保持与下属的友好关系。

领导者保持与下属的友好关系至关重要，在知识经济时代，企业需要对内外部环境做出快速反应，企业目标的实现也更大程度地依赖于员工的支持与努力，这种支持与努力应该是发自员工内心的，而不仅仅是表面的敷衍。所以，领导者的工作要更多地注意领导者与员工建立友好的关系，特别是与下属交往的水平将不可避免地影响领导者管理效能的发挥。这很恰当地解释了为什么有的领导者能顺利地实现预定的目标，而有的领导者在实现目标的过程中却遇到来自下属这样或那样的阻力。在与下属交往中，低水平的交往常常是单纯靠权力、地位和行政命令。这种交往不但不能产生良好的心理气氛，反而会使下属感到不快，甚至产生抵触情绪，这将大大降低信息传递和反馈的效应，对于企业目标的实现必将是有百害而无一利的。而高水平的交往则伴随着情感交流，这种交往使人心情愉快，充满着信任、支持和谅解，因而信息传递和反馈效应也就会大大提高，领导者与下属在融洽的氛围中可以更顺利地达到企业的最终目标。所以，保持友好关系是用人艺术中不可缺少的一环。



与下属保持友好关系

法国前总统拿破仑（Napoléon）善于记住下级职员的名字，在一些会见场合，当他叫出下级职员的名字时，对方会非常感动，并会把这种感激之情化为巨大的工作动力。

美国一战退伍老兵，因退伍军人补助金与政府多次发生冲突，问题一直得不到解决。罗斯福（Roosevelt）总统与夫人埃利诺（Eleanor）商定由埃利诺处理此事。埃利诺与总统助理路易斯（Lewis）一同前往，到达退伍老兵聚集地后，埃利诺让路易斯留在车上，她独自一人下了车，踏着齐踝深的泥水微笑着向退伍兵走去。退伍兵见到满身泥水的总统夫人深受感动，忙过去把她扶过来，埃利诺询问他们的疾苦，听他们的倾诉，气氛非常融洽，最后退伍兵做出了让步，问题得到了妥善解决。

所谓：“先有伯乐而后有千里马，千里马常有而伯乐不常有。”用人之道，是一门复杂精细的领导艺术，需要领导者在实践中不断地探索和总结。择人艺术保证了企业有才有可用，而人才管理艺术则可人尽其才，这两个方面互为前提、互为保证，缺一不可。在市场竞争日益激烈的今天，用人艺术已经成为领导者磨炼内功、改善经营、不断增强内部活力和外部竞争力的重要课题。

2. 决策艺术

正确地进行决策,是领导者工作核心的内容。在决策前要注重调查研究,特别是要对组织内外部环境进行科学的分析,既要抓住问题的主要矛盾,又要善于听取群众的呼声,不打无准备之仗。在决策过程中要充分发扬民主,吸取群众的智慧,善于调动群众的积极性;要有明辨是非的洞察力、判断力、想象力、应变力;要善于抓住机遇,做到统筹兼顾,把握关键,运筹帷幄,决胜千里。决策后要抓好实施,做到言必信、信必果,决不能使决策方案朝令夕改。

人们通常所说的决策,是指对事情拍板定案,而管理科学中的决策是指管理者为了达到一定的经营宗旨,实现一定的经营目标,从两个或两个以上的方案中选择一个最佳方案的过程。决策已成为现代企业经营管理中一项十分重要的管理职能。管理的关键在于经营,经营的核心在于决策。一旦决策失误,全盘皆输。

企业经营决策的内容极其广泛,但无论何种决策,都有一个科学与否的问题,而其中最重要的是对企业战略、非程序化、风险型、不确定型重大经营问题做出决策的艺术,即如何使所做决策能够保持企业外部环境、内部条件和经营目标三者的动态平衡。

1) 获取、加工和利用信息的艺术

企业进行决策,首先要知己知彼,做到心中有“底”。这就必须掌握决策所需要的各种信息。决策的艺术性和各种决策方案的可行性,在很大程度上取决于信息是否及时、准确和完整。因此,是否善于获取、加工和利用信息,需要具有高超的艺术。



管理视野

日本企业家的无形财富

日本企业家视信息为无形财富。他们尤其注重对下列4种信息的收集、加工和利用。

(1) 环境信息。包括经济、市场和社会变化,材料价格,政府有关预算、分配、财政状况、法律、政治制度、新技术开发、国际关系、资源和能源等方面的信息。

(2) 特定技术信息。包括技术水平、技术潜力、新技术前景预测、替代技术的预测、专利动向、新技术影响的预测等方面的信息。

(3) 特定企业信息。包括经营战略,技术开发战略,经营业绩,企业体制和经营者素质,经营能力分析,销售战略、经营的国际化战略等方面的信息。

(4) 特定产品信息。包括市场占有率、流通渠道和机构、价格动向和政策、竞争力要素、需求预测、新产品开发等。

2) 对不同的决策问题采取不同决策方法的艺术

企业生产经营活动中需要决策的问题很多,决策的内容又各不一样。因此,针对不同的决策问题采取不同的决策方法,本身就需要良好的艺术和技巧。

程序性或者作业层、短期性的决策,由于经常反复地出现,决策条件一般容易掌握,决策程序也日益规范化,管理者凭自己长期积累的知识、经验及相关能力,参照已知情况和现有资料,通常可以提出比较正确的决策目标、方案,做出最后的抉择。企业一般称它为经验判断法或主观决策法。这种方法的有效程度,取决于决策者的智慧、能力和艺术。

对于一些非程序性、风险型确定型和非确定型决策而言,则需要采取计量的决策方法。常用的有概率法、效用法、期望值法、决策树法等。计量决策方法运用数学决策的技巧,把与决策有关的变量与变量、变量与目标之间的关系用数学关系表示出来,建立数学模型,

然后根据决策条件，通过数学计算确定决策答案。国内外企业经常运用较为有效的是决策树法，该方法适用于风险型决策。而战略性的长期决策，一般宜采用集体决策的方法。因为这种决策关系到全局长远的发展，即企业发展的未来，应当发挥集体智慧，广泛听取各方意见，以防决策失误。股份制企业把董事会作为常设法定的战略决策机构就是一种集体决策。至于生产经营活动中的日常性的业务决策，一般都采取个人决策和个人负责的方法。

无论采取什么样的决策方法，都要求决策者具有超前意识并善于听取不同意见。正如著名管理学家德鲁克说的：“决策的一条基本原则是在有不同意见的情况下做出决策。如果人人赞同，你就根本不用讲清楚决策的是什么，也许完全没必要做决策了。所以，要获取不同意见。”

3) 尽量实现经营决策的程序化

决策是按照事物发展的客观要求分阶段进行的，有科学的程序。国外有名的决策专家西蒙把决策的程序依次命名如下。

(1) 参谋活动，即确定决策目标。

(2) 设计活动，即寻找各种可能方案。

(3) 选择活动，即从各种可能决策方案中进行优选。

(4) 反馈活动，即执行方案，跟踪检查，以不断达到发现和补充新的方案修订目标或提出新的决策目标。根据我国企业的实践，经营决策的程序一般也是按提出决策问题、确定决策目标、设计多种决策方案、优选一个方案、方案实施与反馈这样的步骤顺序进行的。

决策的主体是职工，责任在企业的高层管理者。决策者可以是一个人，也可以是一个集体。对于关系企业未来发展的战略决策，必须发挥集体的作用。而且决策者的观念、经验、知识、判断和分析能力，对决策的正确性起着决定性的作用。

3. 授权艺术

领导者将权力授予下级后，下级在工作中出现问题，下级应负责任，领导也应负领导责任，士卒犯罪，过及主帅，即授权留责；领导者向下级授权，授什么权，授多少权，应根据下级能力的高低而定，即视能授权；领导者向被授权者授权时，应明确所授工作任务的目标、责任和权力，不能含糊不清、模棱两可，即明确责权；领导者授权时应分清哪些权力可以下授，哪些权力应该保留，即适度授权；领导者授权后，对下属的工作要进行合理的也即适度的监督控制，防止放任自流或过细的工作这两种极端现象，即监督控制；领导者只能对自己的直接下级授权，不能越级授权，即逐级授权。

领导者在进行授权时，应当根据实现组织目标的整体要求及各个部门、各人员职能、任务，选择合理的授权方式科学地分配权力，使各个层次都拥有完成任务或目标所需要的足够的权力，从而充分调动和发挥下级人员的积极性、主动性和创造性，不断提高下级的管理能力和综合素质，同时使领导者从日常事务中解脱出来，集中处理重要的决策问题，最终促进组织目标的更好实现。



管理实例

周恩来的领导艺术

周恩来是中国共产党的创始人和卓越的领导人之一。从1927年起，他一直是党中央领导集体中的核心成员。新中国成立后，周恩来连续担任政府总理26年，和毛泽东等开国元

勋一起担负处理党和国家日常工作的繁重任务。在风云变幻的艰苦年代里，在众多的决定中华民族命运的历头，周恩来发挥了重要的领导作用，表现出过人的智慧、解决复杂问题的高超才能和卓越的领导艺术。周总理的领导艺术主要表现在5个方面：胸怀全局，审时度势的决策艺术；原则性和灵活性相结合的斗争艺术；求同存异的领导风格；知人善任、不拘一格的用人艺术；善于调查研究的艺术。

4. 科学利用时间的艺术

很多企业都在强调：“质量就是生命，时间就是效率。”国外有的管理学家在谈到21世纪经营管理新观念时，提出企业必须树立时间就是资源的观念。如果企业不重视时间成本，不健全会议制度，忽略时间成本的计算和评估，势必影响企业竞争能力。因为有时“快”本身就可以提高产品质量。这就说明，时间是一种特殊的资源，时间是效率的分母，在任何一项管理活动中都包含着时间管理的内容。把时间管理当作企业管理的一项非常重要的内容，特别是在市场经济的竞争中，讲究充分利用时间的艺术，对于提高生产效率，促进经济发展，显得更加重要。



管理启示

马克思曾经说过，一切节约归根到底是时间的节约。每个企业科学地分配、利用和节约时间，是改变管理落后状况，提高经济效益的一个重要的技术和技巧。

所谓有效地利用时间的艺术，包括两个方面。

1) 科学分配时间的艺术

对于领导者来说，科学分配时间的艺术，就是要根据企业经营的总任务，按制度时间的规定，科学合理地把各个生产单位分配定额，并要求他们在执行中严格按计划进行，做到按期、按质、按量完成。企业的综合经营计划、生产作业计划，从某种意义上说，就是在既定的经营任务情况下，如何科学分配时间的问题。科学地制定各种工时定额，都属于此。有人亦将这种做法称为标准化时间法，即企业要将所有反复进行的生产作业或管理行为，包括工艺操作、设备陈设、工序结构、进度安排、管理流程等都力求做到标准化，并严格按照标准执行。

科学分配时间的艺术主要有以下几种。

(1) 采取重点管理法。企业领导者每天要完成与处理的事务很多，但不能不分主次和轻重缓急，遇到什么抓什么，必须从众多的任务中抓住重要的事情，集中时间和精力把它做好，把有限的时间分配给最重要的工作。

(2) 采取最佳时间法。任务是靠人去完成的，而人由于受生物钟和习惯的影响，一日之内不同时间段的精神状态是不同的。作为管理者应该把最重要的工作安排在一天中效率最高的时间段去完成，而把零碎事务或次要工作放在精力较差的时间段去做。

(3) 采取可控措施法。这主要是对企业领导者说的，因为他们工作多，任务杂，与企业内外人员联系广泛，其时间有的可控，有的不可控，如何把自己不可控的时间转化为可控时间，以提高管理效率，十分重要。



管理启示

原联邦德国奈夫传动技术公司总经理米斯特鲁奇先生曾风趣地说，一周 7 天，5 天属于企业，两天属于个人和家庭。一个要求较好生活和有所作为的经理，则必须竭尽全力，谋求企业和本人的发展。他每天的工作日程就像自己定的法，既是自己行动的指南，又是工作的记录与时间控制法。

2) 合理节约时间的艺术

合理节约时间的艺术指的是如何节约时间，以及如何把节约的时间更好地利用起来。很多企业家在这方面都有自己的经验和方法，主要的有以下几种。

(1) 采取时间记录分析法。因为有不少企业领导每天忙忙碌碌，事必躬亲，而其他管理人员则出现工作负荷不均衡，甚至无所事事的现象，严重影响管理效率。从管理艺术来看，一个领导者为了获得时间使用管理效用的反馈，详细记录自己每周、每月或每季一个区段时间的使用情况，再加以分析综合，做出判断，从而了解哪些时间内的工作是必要的、有用的，哪些是不必要、无用的、浪费的，加以改进，就可以提高时间的管理和使用效率。例如，把自己每一个时间区段做了什么事，完成了什么任务，做几次重复不断的记录统计后，再结合相关问题进行分析评估。其相关问题如下。

哪些工作是自己根本不必要做的，结果浪费了多少时间。

哪些工作应当由其他领导者或管理人员去做，或者由他们去做更合适，而由于自己未能授权浪费了多少时间。

哪些工作由于安排不合适，而浪费了他领导者和管理者多少时间。

哪些工作在过去的记录中就有浪费时间的现象，而这次又出现，浪费了多少时间。

另外，要将企业内外人事、公共关系及工作会议占用的时间做出详细记录，并采取措施对浪费时间的事务及时予以调整改进，以达到节约时间的目的。

(2) 采取科学召开会议法。在现代企业管理中，会议已成为人们互通信息、安排工作、综合协调、进行决策的重要方式。可是在不少企业中，没完没了的会议和学习，各种形式的评比、检查，浪费了大量的时间。因此，必须科学地召开会议，计算会议成本，提高会议效率。为此，可从以下方面入手：一是可开可不开的会，一般不要开；二是每次会议主题和要解决的问题必须明确，并事前通知与会者做好充分准备；三是要控制会议的规模和人数，可参加可不参加的人员，一般不要参加；四是会议时间不要过长，不开议而不决、坐而论道的会议；五是明确会后责任，切实组织实施，力避议而不决或决而不行。



管理实例

日本太阳工业公司的会议成本分析制度

日本太阳工业公司为避免无准备开会，议而不决、决而不行等问题，实行了会议成本分析制度。即每次开会时，总是把一个醒目的会议成本分析表贴在黑板上，会议成本的算法是：

会议成本=每小时平均工资 $\times 3 \times 2 \times$ 开会人数 \times 开会时间（小时）

公式中，平均工资之所以乘以 3，是因为劳动价值高于平均工资；乘以 2 是因为参加会议要中断经常性工作，损失要以 2 倍来计算。因此，参加会议的人越多，成本就越高。有了成本分析制度，该公司开会极为慎重，会议效果也比较好。

5. 协调的艺术

没有协调能力的人当不好领导者。协调，不仅要明确协调对象和协调方式，还要掌握一些相应的协调技巧。

1) 对上请示沟通

平时要主动多向领导请示汇报工作，若在工作中有意或无意得罪了上级领导，靠“顶”和“躲”是不行的。理智的办法，一是要主动沟通，错误要大胆承认，误会要解释清楚，以求得到领导的谅解。二是要请人调解，这个调解人与自己关系要好，与领导的关系更要非同一般。

2) 对下沟通协调

当下属在一些涉及个人利益的问题上与单位或对领导有意见时，领导者应通过谈心、交心等方式来消除彼此间的误解。对能解决的问题一定要尽快解决，一时解决不了的问题，也要说清原因，千万不能以“打哈哈”的方式去对待人或糊弄人。

3) 对外争让有度

领导者在与外面平级单位的协调中，其领导艺术就往往体现在争让之间。大事要争，小事要让。不能遇事必争，也不能遇事皆让，该争不争，就会丧失原则；该让不让，就会影响全局。

6. 说话的艺术

说话是一门艺术，它是反映领导者综合素质的一面镜子，也是下属评价领导者水平的一把尺子。领导者要提高说话艺术水平，除了要提高语言表达基本功外，关键还要提高语言表达艺术的能力。

1) 做到言之有物

所谓言之有物，就是领导者在下属面前讲话，不能空话连篇，套话成堆，要尽量做到实话实说，让大家经常能从领导者的讲话中，能获取一些新的有效信息，能听到一些新的见解，能受到一些新的启发。

2) 做到言之有理

领导者在下属面前讲话，不能官气十足，应注意情理相融。要做到情理相融，一是要讲道理。讲道理不能搞空对空，一定要与下属的思想、工作、生活等实际紧密结合起来，力求以理服人。二是要注意条理。讲话不能信口开河，语无伦次，一定要让人感到条理清晰，层次分明。三是要通情达理。不能拿大话压人，要多讲些大家眼前最关心的问题、大家心里最想讨论的问题。

3) 做到言之有味

领导者在下属面前讲话时，语言要带点“甜味”，要有点新意，要有点幽默感。邓小平同志有一句话大家耳熟能详，“白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”。这话说得形象生动，意味十足。

综上所述，讲求领导艺术，尤其是对企业的高层领导者来说，是十分重要的。不懂得

领导艺术，就不能有效地实施领导和管理，甚至还可能做出事与愿违的事。因此，所有企业领导都要十分注意研究、分析和总结自己的领导和管理艺术，以提高领导效能。

项目测试

一、单选题

- 领导的本质是（ ）。
A. 用权 B. 影响力 C. 协调人际关系 D. 管理职能
- 根据领导者运用职权的方式不同，可以将领导方式概括为专制式、民主式和放任式3种类型。其中，民主式领导方式的主要优点是（ ）。
A. 纪律严格，管理规范，赏罚分明 B. 组织成员具有高度的独立自主权
C. 按规章管理，领导者不运用权力 D. 上下关系融洽，共同商量，合作一致地工作
- 属于领导者个人权力的是（ ）。
A. 强制权 B. 奖励权 C. 专长权 D. 法定权
- 领导人的职位权力弱是指（ ）。
A. 经他人批准后才能分配工作 B. 不能决定员工职务的升降
C. 得不到下属的信任和尊重 D. 缺乏魅力
- 某部门主管将注意力几乎都放在了对任务的完成上，而对下属的心理因素、士气和发展很少关心。根据管理方格理论，该主管的领导作风属于（ ）。
A. 贫乏式 B. 任务式 C. 中间式 D. 团队式
- 下列几项中属于领导行为理论的是（ ）。
A. 领导权变理论 B. 管理方格理论 C. 期望理论 D. 领导生命周期理论
- 路径-目标理论指出，领导方式的采用取决于（ ）。
A. 领导者的素质 B. 被领导者的素质 C. 多种情境因素 D. 职工成熟度

二、多选题

- 领导的行为理论认为（ ）。
A. 存在着特定的领导者行为方式使领导有成效
B. 领导者所处的环境因素制约着领导行为方式的有效性
C. 领导者是天生的
D. 可通过后天实践、学习获得领导者资格
- 勒温提出的领导方式的基本类型有（ ）。
A. 专制式 B. 慈父式 C. 民主式
D. 放任式 E. 参与式
- 领导行为四分图中领导行为分为4种类型，即（ ）。
A. 低关心组织高关心人 B. 高关心组织高关心人
C. 高关系低任务 D. 高关心组织低关心人
E. 低关心组织低关心人 F. 影响追随者的能力
- 费德勒权变理论中的情景因素包括（ ）。
A. 任务结构 B. 职位权力 C. 上下关系 D. 以上3项
- 下列关于领导艺术的论述中，正确的有（ ）。
A. 领导艺术要体现有效性
B. 领导艺术的核心是对领导方式方法的巧妙运用并富有创造性
C. 领导艺术的外在形态是领导风格和艺术形象

D. 领导艺术是模式化的领导科学

三、判断题

1. 优秀的管理人员一定是优秀的领导者，但优秀的领导者不一定是有效的管理人员。 ()
2. 领导的管理职能能否实现，与行使领导的个人影响权的领导者类型有关。 ()
3. 战略领导者一般是指组织的高层管理人员。 ()
4. 当代领导理论的研究表明，理想的有效领导行为是对人和生产都高度关心。 ()
5. 路径-目标理论认为当任务结构不明确时，人们倾向于指导型领导行为。 ()
6. 任务导向型领导力图通过关心下属来建立有效工作群体。 ()
7. 根据管理方格理论，(1, 1)型领导者对生产和人都很少关心。 ()
8. 费德勒认为，领导人的领导风格是固定的，应改变情景使之与领导风格相适应。 ()

四、简单题

1. 领导的含义是什么？分析领导与管理的联系与区别。
2. 简述领导行为理论的主要内容。
3. 简述影响领导效果的因素。
4. 领导者应具备哪些素质？
5. 试述领导者用人的艺术。



案例分析

王大川的领导方式

王大川有 15 年的药品营销经验，业绩颇丰，是公司杰出的销售主管，并争取做销售经理。其下属 12 名销售员，2 名是新手，刚接受完训练，了解到自己公司的产品线、各种药品的作用，以及竞争公司的产品概况等。也学会了如何在医师及医院的抵制下及激烈的竞争环境中推销自己的产品。不过由于他们二人全无经验，也不知如何与医师及医院沟通，所以王大川花了许多时间来指导他们。同时，他也非常注意另外 10 名推销员的情况。他不仅陪同推销员拜访医疗人员，帮助介绍产品，甚至亲自完成交易。

新进的两推销员对王大川极为信赖。他们深信王大川的建议和协助可以帮助他们改进销售技巧及业绩。而另外 10 位已有经验的不这么认为，其中一人说：“我知道应该怎么推销。当然王大川可以给我们一些好建议，他的推销很有一套，可是我不需要他来替我卖啊。他现在的身份是主管，不再是推销员。我觉得他多少有点独裁，总是要别人照他的方式做事。我现在唯一的希望就是他能放手让我照自己的意思去做。”不过王并不认为自己的做法不好。上周他和老板沟通时表示：“最近的销售量比去年同期提高 21%，我认为可以再高。提高的原因一是新来的两个人表现得不错，比原来那两个人好得多。而且我和推销员密切合作的做法也奏效了，使他们随时小心翼翼，销售技巧也大有进步。如果其他经理也照我的做法，我相信他们的业绩也会突飞猛进。”

(资料来源: <http://tieba.baidu.com/p/697171870>.)

思考题：

1. 根据以上案例，在如何领导部属方面，提出自己的见解。
2. 请根据所学的领导理论，提出有效的领导风格供王大川参考。



领导者特质探讨

【实训目标】

1. 明确在实际的管理工作中，领导者所需要的领导特质。
2. 能够结合自身实际对领导特质进行分析，找到自己努力的方向。

【实训步骤与要求】

1. 选出 3 位自己认为优秀的领导者，可以是朋友、亲戚，也可以是商界和政界等公众人物。
2. 对于挑选出的 3 位领导者，讲出你认为他们领导力优秀的原因，列出他们的领导特质，并分析这些特质是否与领导理论中的领导特质契合。
3. 将 3 位领导者的领导特质列表做比较，分析哪些特质是他们所共有的。
4. 集体针对领导特质进行讨论，提出自己的观点，明确要想成为一位出色的领导者，应培养哪些领导特质。

【实训成果】

通过集体讨论分析，应澄清以下问题。

1. 表中所列的领导特质哪些是普通领导者所不具备的。
2. 这些领导特质哪些是更重要的，哪些是相对重要的。
3. 对于领导力的发挥，这些领导特质分别是怎样起到作用的。
4. 每一种领导特质在哪种组织环境下更为有效。
5. 每人针对以上问题完成一份书面材料，并提出领导特质的培养方案。

【实训考核与评价】

1. 领导理论知识的学习是否扎实。
2. 领导特质的界定与分析是否准确。
3. 领导特质的培养方案是否有针对性，是否能结合大学生的学习生活实际。

激励职能

项目七

知识目标

1. 掌握激励的概念和原则。
2. 熟悉各种激励的理论。
3. 掌握激励的方法和技巧。

技能目标

1. 正确分析各种激励理论，能够恰当地运用激励理论。
2. 能运用合理的激励方法和手段，调动员工的积极性，达成组织目标。

管理提要

现代企业管理的核心是对人的管理。企业管理面临的首要任务，就是引导和促使职工为实现组织目标做出最大的努力。然而，职工加入组织的个人目标往往与组织目标不尽一致；工作的努力程度也经常与组织的预期有差距。如何才能使职工把组织的目标视为自己的任务目标？怎样才能使职工为实现组织目标做出最大的努力？这就是激励所要解决的问题。管理的激励功能就是要研究如何根据人的行为规律来提高人的积极性。

任务一 激励认知

一、激励的概念

所谓激励，就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。这一定义包含以下几方面的内容。

(1) 激励的出发点是满足组织成员的各种需要，即通过系统地设计适当的外部奖酬形式和工作环境，来满足企业员工的外在性需要和内在性需要。

(2) 科学的激励工作需要奖励和惩罚并举，既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励，又要对不符合员工期望的行为进行惩罚。

(3) 激励贯穿于企业员工工作的全过程，包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此，激励工作需要耐心。赫茨伯格说，如何激励员工：锲而不舍。

(4) 信息沟通贯穿于激励工作的始末，从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解，到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等，都依赖于一定的信息沟通。企业组织中信息沟通是否通畅，是否及时、准确、全面，直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。

(5) 激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时，也能让组织成员实现其个人目标，即达到组织目标和员工个人目标在客观上的统一。



管理启示

心理学家一般认为，人的一切行为都是由动机支配的，动机是由需要引起的，行为的方向是寻求目标、满足需要。动机是人们付出努力或精力去满足某一需求或达到某一目的的心理活动。动机的根源是人内心的紧张感，这种紧张感是因人的一项或多项需求没有得到满足而引起的。动机驱使人们向满足需求的目标前进，以消除或减轻内心的紧张感。

激励过程就是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。当人产生需要而未得到满足时，会产生一种紧张不安的心理状态，在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张不安的心理就转化为动机，并在动机的驱动下向目标努力，目标达到后，需要得到满足，紧张不安的心理状态就会消除，如图 7-1 所示。随后，又会产生新的需要，引起新的动机和行为。这就是激励过程。可见，激励实质上是以未满足的需要为基础，利用各种目标激发产生动机，驱使和诱导行为，促使实现目标，提高需要满足程度的连续心理和行为过程。

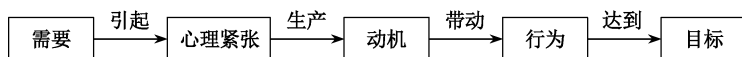


图 7-1 激励过程

二、激励的作用

激励作为一种内在的心理活动过程或状态，虽不具有可以直接观察的外部形态，但可以通过行为的表现及效果对激励的程度加以推断和测定。由于人们的行为表现和行为效果很大程度上取决于他们所受到的激励程度和激励水平，因此，激励水平越高，人们的行为表现越积极，行为效果也就越大。

现代管理高度重视激励问题，并把它视为管理的主要职能之一。一个管理者如果不懂得怎样去激励员工，是无法胜任其工作的。激励在组织管理中具有十分重要的作用。

1) 有利于激发和调动职工的积极性

积极性是职工在工作时一种能动的自觉的心理和行为状态。这种状态可以促使职工智力和体力的能量充分地释放，并导致一系列积极的行为，如提高劳动效率、超额完成任务、良好的服务态度等。美国哈佛大学的心理学家威廉·詹姆士（William James）在对职工的研究中发现，按时计酬的职工其能力仅能发挥 20% ~ 30%；而受到激励的职工，由于思想和情绪处于高度激发状态，其能力可发挥到 80% ~ 90%。这就是说，同样一个人在通过充分激励后所发挥的作用相当于激励前的三四倍。

2) 有助于将职工的个人目标与组织目标统一起来

个人目标及个人利益是职工行为的基本动力。它们与组织的目标有时是一致的，有时是不一致的。当二者发生背离时，个人目标往往会干扰组织目标的实现。激励的功能就在于以个人利益和需要的满足为前提，诱导职工把个人目标统一于组织的整体目标，激发和推动职工为完成工作任务做出贡献，从而促使个人目标与组织整体目标的共同实现。

3) 有助于增强组织的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一

任何组织都是由各个个体、工作群体及各种非正式群体组成的有机结构。为保证组织整体能够有效、协调地运转，除了必需的良好组织结构和严格的规章制度外，还需运用激励的方法，分别满足员工的物质、精神、尊重、社交等多方面的需要，以鼓舞员工士气、协调人际关系，进而增强组织的凝聚力和向心力，促进各部门、各单位之间的密切协作。

三、激励的原则

对于员工的激励问题，每个组织由于实际情况不同，都会有自己的激励政策和措施。激励政策与其他人力资源政策的不同之处在于：激励政策有更大的风险性，如果它不能给组织带来正面的影响，就很可能带来负面的影响。所以，管理人员在制定和实施激励政策时，一定要谨慎。

1) 目标结合原则

在激励机制中，设置目标是一个关键环节。目标设置必须同时体现组织目标和员工需要的要求。

2) 引导性原则

引导性原则是激励过程的内在要求。外在的激励措施能不能达到预期的效果，不仅取决于激励措施本身，还取决于被激励者对激励措施的认识和接受程度。对于被激励者，激

励应该是自觉接受而非管理者强加的。管理者应设置实现组织目标的具体要求，并确保每位员工都清楚，通过激励将个体成员的积极性集中体现到组织目标上来，实现个体与集体的协调发展。

3) 因人而异的原则

人的需求就像人的指纹一样千差万别，不同员工的需求不同，即便是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会有不同的需求。所以，激励要因人而异，并且因员工不同时期的需要而异。在制定和实施激励政策时，首先要调查清楚每个员工真正的需求是什么，并将这些需求整理归类，然后制定相应的激励政策，达到“你所给予和激励的正是他所最需要的”。针对员工的需求量身定制激励措施，要求管理人员提供的奖励必须对员工具有意义，否则效果不大。每位员工能被激励的方式不同，管理人员应该模仿自助餐的做法，提供多元激励，供员工选择。

4) 公平公正的原则

公平性是员工管理中一个很重要的原则，任何不公的待遇都会影响员工的工作效率和工作情绪，并且影响激励效果。取得同等成绩的员工，一定要获得同等层次的奖励；同理，犯同等错误的员工，也应受到同等层次的处罚。宁可不奖励或者不处罚，也不能打破公平原则。管理者在处理员工问题时，一定要有一种公平的心态，不应有任何的偏见和喜好。在工作中，一定要一视同仁，不能有任何不公的激励行为。

5) 明确性原则

激励的明确性原则包括 3 层含义：其一，明确，激励的目的是需要做什么和必须怎么做；其二，公开，特别是分配奖金等大量员工关注的问题时，更为重要；其三，直观，实施物质奖励和精神奖励时都需要直观地表达它们的指标，总结和授予奖励和惩罚的方式，直观性与激励影响的心理效应成正比。

6) 奖励正确的事情原则

如果奖励错误的事情，错误的事情就会经常发生。这个问题虽然看起来很简单，但在具体实施激励时常常被管理人员所忽略。

7) 时效性原则

要把握激励的时机，“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时，越有利于将人们的激情推向高潮，使其创造力连续有效地发挥出来。

8) 正激励与负激励相结合的原则

正激励就是对员工符合组织目标的期望行为进行奖励。负激励就是对员工违背组织目标的非期望行为进行惩罚。正激励进行奖励，负激励进行惩罚。组织中不能只有奖励没有惩罚，也不能只有惩罚没有奖励，奖罚要相互结合才能更好地调动员工的积极性。正、负激励都是必要而有效的，不仅作用于当事人，而且会间接地影响周围其他人。



管理实例

表扬引起的争论

某公司最近召开了一年一度的夏季商品交易会，会前办公室为会议召开做了充分的准备：接待各地代表，布置宣传广告；各商品样品摆布，开货单，介绍商品，有的加班到深夜。各职能科室和行政管理人员主动自觉地到各科帮忙。3 天的会议，接待了上千人次，

成交额达几百万元，大大超出了会前预计数。

在总结大会上，公司领导充分肯定了这次会议取得的成功，当提到职工们为大会做出的努力时说：“大家表现得都很不错，人人都动了起来，为大会做出了贡献。在接待过程中，团委书记和组织部长提着茶壶，在楼里跑上跑下，这种精神值得赞扬。”

对于领导的表扬，职工们议论纷纷：“交易会的成功，销售额的增加，首先归功于第一线的业务人员的辛勤劳动，为什么不表扬最累的业务人员？”

也有的赞成这种领导的表扬：“业务人员贡献是大，但这是分内的工作，并且领导也是肯定了的。而政工干部去送水，事虽小，但这是工作职责以外的。如果正常工作都点名表扬，怎么能表扬过来呢？”

还有人提出反对意见：“如果分内工作做得好不表扬，领导只表扬做分外工作的，那么谁还重视分内工作呢？如果谁都轻视分内工作，那么整个工作不就落后了吗？就分内与分外工作比较而言，领导者最需要、最基本的则是鼓励职工首先做好分内的事。”

分析：

表扬是激励的一种手段，可以提高士气，发挥人的积极性。但是表扬要有根据，要合理，要公平。案例中领导的做法忽视了重点，只是一带而过，没有发挥出真正的作用，力度不够，不能使职工得到满足，而使职工有抱怨和不满。

就分内与分外而言，都是很重要的，两者是联系统一的，没有轻重之分。在这种情况下，领导应该同时给予表扬，适当给予奖励。也要注重平日的人际关系，创造一个好的环境、氛围。表扬是必要的，但要合理有度。要更好地发挥表扬的作用，应注意以下几点要求：①表扬要以事实为依据；②别的人不会反对你表扬他；③表扬的作用在于能起到激励的作用；④注意会产生的副作用；⑤协同各种因素达到最优效果。



课堂讨论

根据具体的实例，阐述激励在组织活动中的作用。

任务二 激励理论

自 20 世纪二三十年代以来，国外许多管理学家、心理学家和社会学家从不同的角度对怎样激励人的问题进行了研究，并提出了相应的激励理论。通常把这些激励理论分为三大类，即内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

一、内容型激励理论

内容型激励理论是研究需要这个激励的基础理论，是说明激励人们行为的特殊因素及其如何激起或引发人的行为，它着重对激励的原因及其激励作用的因素的具体内容进行研究。由于需要和动机是推动人们行为的原因，也是激励的起点和基础，因此，研究需要的

内容和结构，以及如何推动人们的行为是内容型激励的主要任务。

1. 需要层次理论

需要层次理论是美国著名心理学家和行为学家马斯洛提出来的。他认为，人是有需要的“动物”，需要产生了人们的动机，需要是激励人们工作的因素。马斯洛把人类的需要归为五大类。这些需要之间相互紧密联系。需要层次理论按照需要的重要性及其先后顺序排列成人的需要层次。

1) 生理需要

生理需要是人类最原始的基本需要，指衣、食、住、饥、渴、性等方面的生理机能需要。因此，这些需要是人类最强烈、最迫切、不可避免的需要，由此而产生的动力和效力也是最强大的。但是，生理需要也是有限的，如果这种基本需要得到相应的满足，则其推动力就会相应地减少，它的激励作用也会相对降低。

2) 安全需要

当一个人的生理需要得到一定满足后，就自然会有安全的需要。安全的需要包括4个方面：经济上的安全、心理上的安全、劳动上的安全、环境上的安全。安全需要，是因为他直接影响到人们的工作情绪和态度。安全需要作为一种工作背景，它会影响到人们对工作的选择。安全可靠的单位，员工的情绪稳定，工作热情高，无后顾之忧，人们就会有较高的工作热情。但是一个人过分强调安全性，它的进取心、创造性就可能被抑制。

3) 社会需要

当生理及安全需要得到相当的满足后，友爱和归属方面的需要便占据主要地位。因为人是感情动物，愿意与别人交往，希望与同事保持良好的关系，希望得到别人的友爱，以使自己在感情上有所寄托和归属。总之，人们希望归属于一个团体以得到关心、爱护、支持、友谊和忠诚，并为达到这个目的而积极努力。虽然友爱和归属的需要比前两种需要更难满足，但对大多数人来说，这是一种更为强烈的需要。

4) 尊重需要

根据马斯洛的理论，人们一旦满足了归属的需要，就会产生尊重的需要，即自尊和受到别人的尊重。自尊意味着“在现实环境中希望有实力、有成就、能胜任和有信心，以及要求独立和自由”；受人尊重是指“要求有名誉或威望，并把它看成别人对自己的尊重、赏识、关心、重视或高度评价”。“自尊需要的满足使人产生一种自信的感情，觉得自己在这个世界上有价值、有实力、有能力、有用处。而这些需要一旦受挫，就会使人产生自卑感、软弱感、无能感”。

5) 自我实现需要

马斯洛认为，在他的需要层次理论中，这是最高层次的需要。它具体是指一个人需要从事自己最适宜的工作，发挥最大的潜力，成就自己所希望实现的目标等。例如，科学家、艺术家等往往把自己的工作当作一种创造性的劳动，竭尽全力去做好它，并使自己从中得到满足。

马斯洛认为，一般的人都是按照这个层次从低级到高级，一层一层地去追求并使自己的需要得到满足的。不同层次的需要不可能在同一层次内同时发挥激励作用，在某一特定的时期内，总有某一层次的需要起着主导的激励作用。人类首先是追求最基本的生理上的吃、穿、住等方面的需要。处于这一级需要的人们，基本的吃、穿、住就成为激励他们

的最主要因素。一旦这一层次的需要得到满足，那么这一层次的需要就不再是人们工作的主要动力和激励因素，人们就会追求更高层次的需要。这时，如果管理者能根据各自的需要层次，善于抓住有利时机，用人们正在追求的那一层次的需要来激励他们，将会取得极好的激励效果。

2. 双因素理论

赫茨伯格围绕着马斯洛的理论对需要进行了研究，提出了有名的双因素理论。

20 世纪 50 年代后期，赫茨伯格等人采用“关键事件法”对他们所在地区 9 个企业中的 203 名会计师和工程师进行了调查访问，要求被访者回答两个问题：第一，什么原因使你愿意干你的工作？第二，什么原因使你不愿意干你的工作？对这两个问题有两类明显不同的反应。

通过调查发现，对本组织的政策、管理、监督系统、工作条件、人际关系、薪金、地位和职业安定及个人生活所需等，如得不到基本的满足会导致人们的不满，如果得到满足则没有不满。赫茨伯格把这类和工作环境或工作条件相关的因素称为保健因素。而对成就、赏识、艰巨的工作，以及工作中的成长、晋升、责任感等，如得到满足则会给人们以极大的激励，产生满意感，有助于充分、有效、持久地调动人们的积极性。赫茨伯格把这类与工作内容紧密相连的因素称为激励因素。

赫茨伯格认为，保健因素不能直接起到激励人们的作用，但能防止人们产生不满情绪。作为管理者，首先必须确保满足职工保健因素方面的需要。要给职工提供适当的工资和安全保障，要改善职工的工作环境和条件；对职工的监督要能为其所接受，否则，就会引起职工的不满。但是，即使满足了上述条件，也不能产生激励效果，因此，管理者必须充分利用激励方面的因素，为职工创造工作的条件和机会，丰富工作内容，加强职工的责任心，使其在工作中取得成就，得到上级和人们的赏识，这样才能促使其不断进步和发展。

赫茨伯格的双因素理论与马斯洛的需要层次理论大体上是相符的。他的保健因素相当于马斯洛的较低层次的需要，而激励因素则相当于中高层次的需要。当然，他们的具体分析和解释是不同的。

3. 成就需要激励理论

自 20 世纪 50 年代以来，美国哈佛大学心理学家麦克莱兰对成就需要这一因素做了大量的调查研究，提出了“成就需要激励理论”。它主要研究生理需要得到基本满足以后，人还有哪些需要。麦克莱兰认为，人们在生理需要得到满足以后，还有 3 种基本的激励需要。

1) 对权力的需要

具有较高权力欲的人对施加影响和控制表现出极大的关心。这样的人一般寻求领导者的地位，健谈，好争辩，直率，头脑冷静，善于提出要求，喜欢讲演，爱教训人。

2) 对社交的需要

极需社交的人通常能从人际交往中得到快乐和满足，并总是设法避免因被某个团体拒之门外所带来的痛苦。作为个人，他往往喜欢保持一种融洽的社会关系，享受亲密无间和相互谅解的乐趣，随时准备安慰和帮助危难中的伙伴，并喜欢与他人保持友善的关系。

3) 对成就的需要

有成就需要的人对工作的胜任和成功有强烈的要求，同时也非常担心失败。他们乐于

接受挑战，往往为自己树立有一定难度但又不是高不可攀的目标。对风险他们采取现实主义的态度，不怕承担个人责任；对他们正在进行的工作情况，希望得到明确而又迅速的反馈。他们一般喜欢表现自己。



管理启示

麦克莱兰的研究表明，对管理人员来说，成就需要比较强烈。因此，这一理论常常应用于管理人员的激励。他还认为，成就需要可以通过培养来提高。他指出，一个组织的成败，与其所具有高成就需要的人数有关。麦克莱兰发现，具有强烈成就需要的人，具有以下3种品质。

(1) 这种人喜欢能够发挥独立解决问题的能力的工作环境。因此，组织应该让这种人承担富有挑战性的工作，并给他们一定的自主权。

(2) 这种人事业心强，有进取精神，也比较实际，敢于冒一定的风险，但不是赌博。他们为自己树立具有一定难度但又可达到的目标，他们对风险采取现实主义态度。他们都是进取型的现实主义者。

(3) 这种人经常需要明确的不间断的关于进展的反馈。如果他们能够从上级得到嘉奖，提高工资，晋升职位，就会有莫大的成就感。麦克莱兰认为，不发达国家的经济之所以不发达，原因之一是缺乏高成就需要的人。

二、过程型激励理论

过程型激励理论着重研究人们选择其所要进行的的行为的过程。即研究人们的行为是怎样产生的，是怎样向一定方向发展的，如何能使这个行为保持下去，以及怎样结束行为的发展过程。它主要包括弗鲁姆的期望理论和亚当斯（Adams）的公平理论。

1. 期望理论

期望理论是美国心理学家弗鲁姆于1964年在《工作与激励》一书中提出来的。它是通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系，来说明激励过程并以选择合适的行为达到最终的奖酬目标的理论。这种理论认为，当人们有需要，又有达到目标的可能时，其积极性才会高。激励水平取决于期望值和效价的乘积：

$$M(\text{Motivation}) = E(\text{Expectancy}) \cdot V(\text{Valence})$$

即激励水平的高低 = 期望值 × 效价。

激励水平的高低，表明动机的强烈程度，被激发的工作动机的大小，也就是为达到高绩效而努力的程度。

期望值是指职工对自己的行为能否导致所得到的绩效和目标（奖酬）的主观概率，即主观上估计达到目标、得到奖酬的可能性。

效价是指职工对某一目标（奖酬）的重视程度与评价高低，即职工在主观上认为这奖酬的价值大小。

这个公式表明，激励水平的高低与期望值和效价有密切的关系。效价越高，期望值越大，激励水平也就越高；反之，亦然。如果一个人对达到某一目标漠不关心，那么效

价是零。而当一个人宁可不要达到这一目标时，那么效价为负，激励水平当然为零。同样期望值如果为零或负值时，一个人也就无任何动力去达到某一目标。因此，为了激励职工，管理者应当一方面提高职工对某一成果的偏好程度，另一方面帮助职工实现其期望值。

2. 波特-劳勒模式

波特（Porter）和劳勒（Lawer）以期望理论为基础引申出一个实际上更为完善的激励模式，并把它主要用于对管理人员的研究。

波特和劳勒的激励模式认为，努力的程度（即激励的强度和发挥出来的能力）取决于报酬的价值，加上他个人认为需做出的努力和获得报酬的概率。但需做出的努力和实际得到报酬的可能性要受实际工作成绩的影响。显然，如果人们知道他们能做某件工作或者已经做过这样的工作，他们就能更好地评价所需做出的努力，并更好地知道得到报酬的可能性。

一项工作中的实际业绩（所做的工作或实现的目标）主要取决于所做的努力。不过，它在很大程度上也受一个人做该项工作的能力（知识和技能）和他对所做工作的理解力（对目标、所需进行的活动和有关任务的其他内容的理解程度）的影响。而工作成绩又可以带来内在报酬（如一种成就感或自我实现感）和外在报酬（如工作条件和身份地位）。而这些又和个人对公平的报酬的理解融合在一起，从而给人以满足。但工作成绩的大小又会影响到个人想取得的公平报酬。

从波特和劳勒的激励模式中可以看出，激励不是一种简单的因果关系。管理人员应该仔细评价他的报酬结构，并通过周密的规划、目标管理，以及由良好的组织结构所明确规定的职位和责任，将努力—业绩—报酬—满意这一连锁关系，融入整个管理系统中去。

3. 公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯于 20 世纪 60 年代首先提出来的，又称社会比较理论。亚当斯认为，激励中的一个重要因素是个人的报酬是否公平。一个人对所得到的报酬是否满意是通过公平理论来说明的，那就是个人主观地将自己的投入（包括诸如努力、经济、教育等许多因素）同别人的相比，看自己的报酬是否公平或公正。

在一个组织里，大多数人往往喜欢与他人进行比较，并对公平与否做出判断。从某种意义上说，工作动机激发的过程，实际上就是人与人之间进行比较、判断并据以指导行动的过程。如果人们觉得自己所获得的报酬不公平，就可能产生不满，降低产出的数量和质量，或者离开这个组织；如果人们觉得报酬是公平的，他们可能继续在这同样的产出水平上工作；如果人们认为个人的报酬比认为的公平的报酬要大，人们可能更加努力地工作。

三、行为改造激励理论

行为改造激励理论主要是研究如何改造和修正人的行为，变消极为积极的一种理论。该理论认为，当行为的结果有利于个人时，行为会重复出现；反之，行为则会削弱或消退。这种理论主要有强化理论和归因理论等。

1. 强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳（Skinner）首先提出来的。该理论认为，人的行为因外部环境的刺激而调节，也因外部环境的刺激而控制，改变刺激就能改变行为。所谓强化，是指通过不断改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。管理人员可以采用4种强化类型来改变下级的行为。

1) 积极强化

在积极行为发生后，管理者立即用物质或精神的鼓励来肯定这种行为。在这种刺激作用下，个体感到对自己很有利，从而增加以后的行为反应的频率。这叫积极强化。通常积极强化的因素有奖励，如表扬，赞赏，增加工资、奖金及奖品，分配有意义的工作等。

2) 消极强化

消极强化又称逃避性学习。一个特定的能够避免产生个人所不希望的刺激的强化，叫做消极强化。例如，职工努力工作是为了避免不希望得到的结果，如不挨上级的批评，这就是消极强化。

3) 惩罚

在消极行为发生以后，管理者采取适当的惩罚措施，以减少或消除这种行为，就叫做惩罚。

4) 自然消退

当某种管理者不希望看到的行为发生后，管理者视而不见，听而不闻，既不进行积极强化，也不给当事者以惩罚。那么，职工可能会感到自己的行为得不到承认，慢慢地这个行为也就消失了。

管理人员可以根据下属的行为情况不同而采用连续的或间歇的两种不同的强化方式。连续强化是指对每次发生的行为都进行强化。间歇强化是指非连续强化，它不是对每次发生的行为都进行强化。间歇强化有4种形式：固定间隔、可变间隔、固定比率和可变比率。

2. 归因理论

归因理论最初是在研究社会知觉的实验中提出来的，但以后随着归因问题研究的不断深入，它逐渐被应用到管理领域中。

目前，在管理领域归因理论主要研究两个方面的问题：一是对引发人们某一行为的因素做分析，看其应归结为内部原因还是外部原因；二是研究人们获得成功或遭受失败的归因倾向。

心理学家威纳（Weiner）认为，人们把自己的成功和失败主要归结为4个方面的因素：努力程度、能力、任务难度和机遇。这4个方面的因素可以按3个方面来划分：内部原因和外部原因，努力程度和能力属于内部原因，而任务难度和机遇属于外部原因；稳定性，能力和任务难度属于稳定因素，努力程度和机遇则属于不稳定因素；可控性，努力程度是可控的，而任务难度和机遇则是不可控的，能力在一定条件下是不可控的，但人们可以提高自己的能力，在这个意义上能力是可控的。

归因理论认为，人们把成功和失败归于何种因素，对以后的工作态度和积极性，进而对人们的行为和工作绩效有很大的影响。例如，把成功归于内部原因会使人感到满意和自豪，归于外部原因会使人感到幸运和感激；把失败归于稳定因素会降低以后工作的积极性，

归于不稳定因素可以提高工作的积极性等。

总之，利用归因理论可以很好地了解下属的归因倾向，以便正确地指导和训练职工的归因倾向，调动和提高下属的积极性。



课堂讨论

在企业的管理实践中会出现这样一种现象，即员工的薪酬水平比较高，但员工还是不能满意，工作积极性不高。试用学过的激励理论知识解释这样的问题。

任务三 激励手段和激励方法

在介绍了各种激励理论之后，可能会有这样的疑问，它们对管理人员有什么重大意义？管理人员又该如何利用这些理论去激励人呢？或者说管理人员能够采用的激励手段和激励方法有哪些呢？虽然激励是如此的复杂且因人而异，也不存在唯一的最佳方案，不过还是可以找到一些基本的激励手段和方法的。

一、物质激励

物质激励的内容包括工资奖金和各种公共福利。它是一种最基本的激励手段，因为获得更多的物质利益是普通员工的共同愿望，它决定着员工基本需要的满足情况。同时，员工收入及居住条件的改善，也影响着其社会地位、社会交往，甚至学习、文化娱乐等精神需要的满足情况。

二、成就激励

随着社会的发展，人们生活水平的提高，越来越多的人在选择工作时已经不仅仅是为了生存。对知识型员工而言，工作更多的是为了获得一种成就感。所以成就激励是员工激励中一个非常重要的内容。根据作用不同，可以把成就激励分为组织激励、榜样激励、荣誉激励、绩效激励、目标激励和理想激励 6 个方面。

1) 组织激励

在公司的组织制度上为员工参与管理提供方便，这样更容易激励员工提高工作的主动性。管理者首先要为每个岗位制定详细的岗位职责和权利，让员工参与到制定工作目标的决策中来。在工作中，让员工对自己的工作过程享有较大的决策权。这些都可以达到激励的目的。

2) 榜样激励

群体中的每位成员都有学习性。公司可以将优秀的员工树立成榜样，让员工向他们学习。虽然这个办法有些陈旧，但实用性很强。就像一个坏员工可以让大家学坏一样，一位

优秀的榜样也可以改善员工的工作风气。

3) 荣誉激励

为工作成绩突出的员工颁发荣誉称号,代表着公司对这些员工工作的认可。让员工知道自己是出类拔萃的,更能激发他们工作的热情。

4) 绩效激励

在绩效考评工作结束后,让员工知道自己的绩效考评结果,有利于员工清醒地认识自己。如果员工清楚公司对他工作的评价,就会对他产生激励作用。

5) 目标激励

为那些工作能力较强的员工设定一个较高的目标,并向他们提出工作挑战。这种做法可以激发员工的斗志,激励他们更出色地完成工作。这种工作目标挑战如果能结合一些物质激励,效果会更好。

6) 理想激励

每位员工都有自己的理想,如果他发现自己的工作是在为自己的理想而奋斗,就会焕发出无限的热情。管理者应该了解员工的理想,并努力将公司的目标与员工的理想结合起来,实现公司和员工的共同发展。



管理视野

领导权变理论在企业激励工作的应用

随着社会的发展、人们知识水平的提高,现代人的需求呈现出多样性和复杂性。简单的物质激励方式的实际效应呈递减趋势。马斯洛的需求层次理论把人们的需求分为5个层次,分别是生理的需要、安全的需要、社会的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

可见,人的需求是不同的,而且需求是在不断变化的。因此激励方式就应该是多种多样、因人而异、因事而异的。从不同的角度和不同的方面权变运用激励方式。

1. 不同岗位劳动群体的权变应用

(1) 对于生产第一线的体力劳动为主的劳动群体,由于这部分劳动容易监督和管理,其劳动成果易于计量和检测,主要采用计件报酬的方式来直接体现和度量他们的劳动成果。对于本企业来说,计件报酬也不是一成不变的,对于大批量简单品种的生产,单件报酬应该低一些;对于小品种试制新产品的计件报酬则应该高得多。

(2) 对于技术工人、一般技术员、重要管理人员、部分研究开发产品的人员等,由于他们的工作专业性强,不易替代,工作内容相对稳定。他们具有一定的分析问题和解决问题的能力,并承担一定的风险,与企业的联系也更为密切,不仅着眼于当前的工资报酬,而且更关注企业的发展和自身的成长。工作分配上要许以重任、压以重担,让他们的使命感与责任感倍增,激发他们的创新潜能和工作热情,从而使企业产品以新奇独特且高技术含量在市场上取得一席之地。

(3) 对于高级技术人员、管理人员、经营人才,他们的劳动具有高自主性、高责任性、高创新性、高风险性等,他们的工作成效直接影响企业的收益和发展。对他们可用股份期权激励,董事会对各人的工作业绩予以评价确认期权份额,使公司的利益与其个人的利益紧紧捆绑在一起,形成“一损俱损,一荣俱荣”的格局。

2. 不同特点人群的权变运用

对于广大的以体力劳动为主的工人群众，由于他们的收入较低，生活水平不高，挣工资养家是主要目的。因此对他们要重物质激励，重短期激励。对于体力脑力均衡的劳动者，他们的工资收入比较高，具有中等的生活水平，他们不仅仅考虑物质利益，而且很看重自身的发展和提高，需要赢得管理者的重视和信任，要给他们压担子，交给他们具有一定难度和富有挑战性的工作，使他们觉得自己的能力被重视，能激发他们更努力地做好工作。

3. 同一人不同时期的权变应用

人是在不断发展变化的，因此激励方式不仅要因人而异，而且要因时而异。当年轻人刚参加工作时，他们固然需要一定的物质待遇，但更看重能尽快地胜任工作。他们最迫切的需求是给予关心和工作上的指导。当他们做了一段时期，工作已能胜任，这时他们需要完善自己的工作，迫切希望能得到技术上的发展和生活水平的提高。这时最需要的是物质激励和给予学习提高的机会。当他们走向工作成熟期时，已能驾驭工作，需要迎接挑战。组织上要给予他们发挥自身才能的机会，让他们积极主动地开展工作，对他们取得的工作成就及时给予物质和精神方面的奖励。当进入了成熟期后，工作已成为他们生活不可缺少的部分，他们会主动地做好工作。不太计较物质奖励，需要的是得到尊重和精神上的满足。

三、环境激励

1) 政策环境激励

企业良好的制度、规章等都可以对员工产生激励。这些政策可以保证公司员工的公平性，而公平是员工的一种重要需要。如果员工认为他在平等、公平的公司中工作，就会减少由于不公而产生的怨气，提高工作效率。

2) 客观环境激励

企业的客观环境，如办公环境、办公设备、环境卫生等都可以影响员工的工作情绪。在高档次的环境里工作，员工的工作行为和工作态度都会向“高档次”发展。

四、职工参与管理

所谓参与管理，是指让职工或下级不同程度地参与组织决策及各级管理工作的研究和讨论。让职工参与管理，可以使职工或下级感受到上级主管的信任、重视和赏识，能够满足归属和受人赏识的需要，从而体验到自己的利益同组织的利益及发展密切相关，增强责任感。同时，主管人员与下属商讨组织发展问题，对双方来说都是一个机会，从而给人一种成就感、尊重感。事实证明，参与管理会使多数人受到激励。参与管理既是对个人的激励，又为组织目标的实现提供了保证。

目标管理是职工参与管理的一种很好的形式。目标管理鼓励下属参与目标的制定工作，是一种在组织的政策或有关规定的限度内，自己决定达到目标的最好方法；目标管理要求下属发挥自己的想象力，创造性地工作，这可以使下属人员产生独立感和参与感，激发他们完成目标的积极性。

合理化建议是职工参与管理的另一种形式。鼓励下属人员积极提出改进工作和作业方法的建议，也能起到激励作用。据美国一家公司估计，它们在生产率的提高方面只有 20%

得益于工人提出的建议，其余 80% 来自技术的进步。该公司的经理认为，如果把精力集中于那 80% 上就大错特错了。如果不是首先征询工人的建议并使整个公司在生产率问题上形成一致的认识，公司的生产率就绝不会有任何改变。

当然，鼓励下属参与管理，并不意味着主管可以放弃自己的职责。相反，主管人员必须在民主管理的基础上，努力履行自己的职责，需要由主管决策的事情，主管必须决策。

五、工作丰富化

工作丰富化，亦即使工作具有挑战性且富有意义。这是一种有效的激励方法，不仅适用于管理工作，也适用于非管理工作。工作丰富化和赫茨伯格的激励理论有密切的关系，在这一理论中，诸如挑战性、成就、赏识和责任等都被视为真正的激励因素。工作丰富化的目的，就是试图为员工提供富有挑战性和成就感的工作。

工作丰富化不同于工作内容的扩大。工作内容的扩大是企图用工作内容有更多变化的办法，来消除因重复操作而带来的单调乏味感。工作内容的扩大，只是增加了一些类似的工作，并没有增加责任。工作丰富化则试图使工作具有更高的挑战性和成就感，它通过赋予多样化的内容使工作丰富起来，也可以用下列方法使工作丰富起来。

(1) 在工作方法、工作程序和工作速度的选择等方面给下属以更大的自由，或让他们自行决定接受还是拒绝某些材料或资料。

(2) 鼓励下属人员参与管理，鼓励人们之间相互交往。

(3) 放心大胆地任用下属，以增强其责任感。

(4) 采取措施以确保下属能够看到自己为工作和组织所做的贡献。

(5) 最好是在基层管理人员得到反馈以前，把工作完成的情况反馈给下属。

(6) 在改善工作环境和条件方面，如办公室或厂房、照明和清洁卫生等，要让职工参加并让他们提出自己的意见或建议。



课堂讨论

你所在学校的奖学金评定方法是否为有效的激励方式？

项目测试

一、单选题

1. 马斯洛认为，需要得到满足的优先顺序是（ ）。
A. 生理需要、安全需要、归属需要、成长需要、自我实现需要
B. 安全需要、生理需要、归属需要、自尊需要、自我实现需要
C. 生理需要、安全需要、归属需要、自我实现需要、自尊需要
D. 生理需要、安全需要、归属需要、自尊需要、自我实现需要
2. 双因素理论的提出者是（ ）。
A. 马斯洛 B. 赫茨伯格 C. 麦克莱兰

3. 根据需求层次理论的观点, 人的行为决定于 ()。
 - A. 需求层次
 - B. 激励程度
 - C. 精神状态
 - D. 主导需求
4. 双因素理论研究的重点是 ()。
 - A. 人的需要是如何满足的
 - B. 组织中个人与工作的关系问题
 - C. 影响人的需要的主要因素
 - D. 人的需要层次
5. 激励的期望理论可定量地描述为 ()。
 - A. 激励力=效价×期望值
 - B. 激励力=动机×报酬
 - C. 效价=激励力×报酬
 - D. 报酬=效价×绩效
6. 期望理论的关键是, 正确识别个人目标和判断 3 种联系, 下列选项不属于这 3 种联系的是 ()。
 - A. 个人努力与个人成绩的关系
 - B. 组织奖励与个人目标的联系
 - C. 个人努力与个人目标的联系
 - D. 个人成绩与组织奖励的联系
7. 根据公平理论, 公平发生在 () 的情形之下。
 - A. 自己的结果等于他人的结果
 - B. 自己的投入等于他人的投入
 - C. 所有职工获取相同报酬
 - D. 自己的结果与投入之比等于他人的结果与投入之比
8. 下列关于强化理论的说法正确的是 ()。
 - A. 强化理论是美国心理学家马斯洛首先提出的
 - B. 所谓正强化就是惩罚那些不符合组织目标的行为, 以使这些行为削弱直至消失
 - C. 连续的、固定的正强化能够使每一次强化都起到较大的效果
 - D. 实施负强化, 应以连续负强化为主
9. 通过避免令人不快的后果来增强行为的强化方式是 ()。
 - A. 惩罚
 - B. 负强化
 - C. 自然消退
 - D. 规避

二、多选题

1. 常用的激励方式有 ()。
 - A. 工作激励
 - B. 成果激励
 - C. 批评激励
 - D. 培训教育激励
2. 内容型激励理论包括 ()。
 - A. 需求层次理论
 - B. 双因素理论
 - C. 激励需求理论
 - D. 期望理论
3. 激励机制设计常见的错误有 ()。
 - A. 士气低落才激励
 - B. 缺乏考核依据
 - C. 激励过程中缺乏沟通
 - D. 过度激励
4. 下列属于激励过程理论的是 ()。
 - A. 强化理论
 - B. 波特-劳勒模式
 - C. 期望理论
 - D. 公平理论

三、判断题

1. 领导和管理实际上是同一概念。 ()
2. 激励产生的根本原因, 可分为内因和外因。内因由人的认知知识构成, 外因则是人所处的环境。 ()
3. 组织的绩效是由组织中成员被激励的情形决定的。 ()
4. 马斯洛认为, 多种层次的需要会同时产生激励作用。 ()
5. 按照费德勒的领导权变理论, 在最为有利情境和最为不利情境时, 任务导向型领导方式较有效。 ()
6. 赫茨伯格的重要贡献在于指明了一些因素可产生或消除不满, 而另一些因素可产生更高层次的激励作用。 ()

7. 实现职工建议制, 鼓励职工参与管理也是一种正强化方式。 ()
8. 在实际激励过程中, 管理人员应坚持正面的鼓励, 用奖励和表扬的方法来提高组织成员的士气。 ()

四、简答题

1. 简述激励的概念、作用和过程。
2. 评述双因素理论与需要层次理论的异同及两者之间的内在联系。
3. 比较强化理论中的各种强化方式的内容和强化方式的安排。
4. 常用的激励手段和方法有哪些?



案例分析

黄大佑的辞呈

助理工程师黄大佑, 一个名牌大学的高材生, 毕业后工作已 8 年, 于 4 年前应聘调到一家大厂工程部负责技术工作, 工作诚恳负责, 技术能力强, 很快就成为厂里有口皆碑的“四大金刚”之一, 名字仅排在厂技术部主管陈工之后。然而, 工资却同仓管人员不相上下, 夫妻小孩三口尚住在来时住的那间平房。对此, 他心中时常有些不平衡。

黄厂长是一个有名的识才的老厂长, 孙中山先生的名言“人能尽其才, 物能尽其用, 货能畅其流”, 在各种公开场合不知被他引述了多少遍, 实际上他也是这样做了。4 年前, 黄大佑调来报到时, 门口用红纸写的“热烈欢迎黄大佑工程师到我厂工作”几个不凡的颜体大字, 是黄厂长亲自吩咐人事部主任落实的, 并且交代要把“助理工程师”的“助理”两字去掉。这确实使黄大佑当时工作更卖劲。

两年前, 厂里有指标申报工程师, 黄大佑属于有条件申报之列, 但名额却让给一个没有文凭、工作成绩平平的同志。他想问一下厂长, 谁知, 他未去找厂长, 厂长却先来找他了: “黄工, 你年轻, 机会有的是。”去年, 他想反映一下工资问题, 这问题确实重要, 来这里其中一个目的不就是想得到高一点的工资、提高一下生活待遇吗? 但是几次想开口, 都没有勇气讲出来。因为厂长不仅在生产会上大夸他的成绩, 而且, 曾记得, 有几次外地人来取经, 黄厂长当着客人的面赞扬他: “黄工是我们厂的技术骨干, 是一个有创新的……”哪怕厂长再忙, 路上相见时, 总会拍拍黄工的肩膀说两句, 诸如“黄工, 干得不错”, “黄工, 你很有前途”等。这的确让黄大佑兴奋, “黄厂长确实是一个伯乐”。此言不假, 前段时间, 他还把一项开发新产品的重任交给他呢, 大胆起用年轻人, 然而……

最近, 厂里新建好了一批职工宿舍, 听说数量比较多, 黄大佑决心要反映一下住房问题。谁知这次黄厂长又先找他, 还是像以前一样, 笑着拍拍他的肩膀: “黄工, 厂里有意培养你入党, 我当你的介绍人。”他又不好开口了, 结果家没有搬成。

深夜, 黄大佑对着一张报纸的招聘栏出神。第二天一早, 黄厂长办公台面上放着一张小纸条。

黄厂长:

您是一个懂得使用人才的好领导, 我十分敬佩您, 但我决定走了。

黄大佑于深夜

思考题:

1. 根据马斯洛的需要层次理论, 住房、评职称、提高工资和入党对于黄大佑来说分别

属于什么需要?

2. 根据公平理论, 黄大佑的工资和仓管员的不相上下, 是否合理?



项目实训

企业激励制度调研

【实训目标】

1. 感受激励理论与现实企业管理的融合。
2. 通过调研对激励理论有更深入的理解。
3. 能够提出有效的激励方法。

【实训步骤与要求】

1. 学生结为小组, 自行联系某一家企业, 准备对该企业的激励制度做调查。
2. 活动前做好调研计划书。
3. 小组成员依据访谈对象做好分工。由专人对人力资源部经理进行访谈, 其他成员负责对企业各个层级的代表进行访谈。
4. 了解员工对企业环境和制度的哪些方面有不满意和意见, 哪些制度的设计很好地激励员工努力工作去达成企业的发展目标。
5. 对企业的激励制度进行总结和分析, 提出改进意见。

【实训成果】

对企业的激励制度进行总结和分析的基础上, 形成一份调研报告, 报告中包含对企业激励制度的分析诊断、改进意见, 以及自己重新拟定的更适合该企业发展的激励制度。

【实训考核与评价】

1. 调研准备工作是否到位, 访谈问题设置和访谈思路的展开是否为真正了解企业的激励制度起到作用。
2. 访谈过程中, 与企业员工的沟通是否融洽, 是否通过有效的方法得到了他们的配合。
3. 对企业激励制度的分析是否全面、准确, 提出的改进方案是否切合实际。

沟通职能

项目八

知识目标

1. 理解沟通的含义与过程。
2. 掌握沟通障碍的形式。
3. 掌握有效沟通的方式和技巧。
4. 理解冲突的概念和形式。

技能目标

1. 能够运用口头、书面、非语言、电子媒介等沟通方式，进行有效沟通。
2. 能够运用沟通技巧，有效排除沟通障碍，解决组织的人际沟通问题。
3. 能够采取有效的对策，化解组织冲突。

管理提要

现代企业越来越重视通过加强内部或外部的沟通来解决管理中的各种矛盾和冲突，沟通不仅有利于提高工作效率和激励员工的积极性，而且有利于建立起良好的人际关系和组织氛围。沟通与管理成效密切相关。对于有效的管理者，有效沟通是必备的技巧，每位管理者所做的每一件事情都包含着沟通。例如，管理者没有信息就不可能进行决策，而信息只能通过沟通得到，决策做出之后还需要沟通，否则不会有人知道决策已经做出，决策将不会得到执行，在管理工作中各项职能计划、组织、领导与控制都靠信息沟通发挥作用。因此，沟通贯穿于管理过程的始终，沟通是管理的真谛。

任务一 沟通认知

一、沟通的概念

沟通即信息沟通，又称意见交流、意见沟通，是指两个或两个以上的主体之间传递和交流信息、情报、知识和意见的过程。它广泛存在于组织的管理活动中。管理者的决策需要信息沟通；决策一旦做出，又需要沟通，否则决策就难以得到贯彻和执行。组织成员的一些好的建议、好的想法，也需要沟通，否则就无法得到认可和实施。此外，组织内的冲突同样需要通过沟通加以协调。沟通与组织绩效密切相关。对于管理者来说，有效的沟通是至关重要的。因此，管理者需要掌握有效的沟通技能。



管理视野

沟通的不同定义

《大英百科全书》对沟通的定义是，用任何方法，彼此交换信息，即一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒体，所从事的交换信息的方法。管理学上，沟通是将某一信息传递给对方，并期望对方做出预期效果的反应的过程。

巴纳德认为，信息沟通就是把组织中的成员联系起来以实现共同目标的手段，尤其在行使领导职能中，沟通的作用特别重要。

信息沟通就是信息的传递和理解。要准确理解信息沟通的含义，须注意以下几点。

(1) 信息沟通首先是信息的传递，如果信息没有被传递到接受者那里，信息沟通就没有发生。例如，说话者没有听众、写作者没有读者都不能构成沟通。在企业经营管理中，因信息不能传递到位而导致沟通失败的情况普遍存在，如低层的员工对环境、条件不满而提出了一些意见或建议，这些意见或建议在向上传递中，经常被中途截留而使领导看（或听）不到，导致一些问题久拖不决，并深深影响了员工的工作热情。从这种意义上讲，保持沟通路径畅通是实现有效沟通的重要环节。

(2) 成功的信息沟通，不仅需要信息被传递，还要被理解。

(3) 信息沟通的主体是人，即信息沟通主要发生在人与人之间。沟通是双方之间的行为，广义地说，这里的“双方”既可以是人，也可以是“机”。也就是说，人与人之间有沟通，人与“机”之间也可以有沟通，如人在互联网上浏览各种信息；“机”与“机”之间也有沟通，如网上传真。从管理学角度讲，在这3种类型的信息沟通中最有意义的还是人与人之间的信息沟通，即人际沟通。这是因为人际沟通有许多独特之处。

① 人际沟通主要是通过语言或文字形式进行的。

② 在人际沟通中，不光是信息的交流，中间还夹杂了情感、思想、态度的交流，所以沟通双方的心理、态度、知识及价值观都对沟通结果有重要影响。

③ 由于受沟通双方心理、态度、知识等的影响，在人际沟通中经常出现一些特殊的沟通障碍，如一些人为讨好上级而“专挑好听的说”，爱激动的人经常说一些情绪化的言辞等，管理者必须重视这一点。

④ 人际沟通也是沟通中最重要的一种，它可以使组织中的人与人之间关系融洽、心情愉快、互相学习、互相促进、协调一致，更有效地实现组织目标。本节所论述的主要就是人际沟通。

(4) 由于管理过程中各种信息沟通相互关联、交错，所以管理者把各种信息沟通过程看成一个整体，即管理信息系统。管理信息系统可以定义为能够经常地为管理层提供所需信息的系统。现代社会已进入信息社会，组织管理也开始进入信息化阶段，利用高度发达的信息技术、网络技术，可以全面科学地处理各类管理信息，为组织管理和决策提供全面、及时、准确的信息服务，促进组织目标的实现。因此，以现代信息技术为基础，以现代管理信息系统为主体，信息沟通进入一个更高、更新的阶段。这个阶段的特点，就是沟通更有效、更及时、更全面。



管理启示

沟通是一种能力，是现代人成功的重要条件。美国著名教育家卡耐基（Carnegie）曾说过，一个人的成功，15%靠的是专业知识，85%靠的是良好的人际沟通。有效、良好的沟通能力已经成为人们最重要的能力。

有研究表明，在组织管理中，高级管理人员把大约 78% 的时间花在口头沟通上，专业技术人员把 61% 的时间花在口头沟通上，在几乎所有的管理层次中，约有 75% 的时间花在各类沟通中。可见，沟通在管理中的重要性。

松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”沟通是管理学中热门的话题之一。良好的沟通对任何组织的工作绩效都十分重要。沟通就是人们通常所说的信息交流。在管理中，信息交流是一项基础性的、普遍性的工作，在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。如果没有沟通，组织就无法存在，因为组织成员之间要相互传递意义。所以组织成员的分工合作及行为协调都有赖于相互之间传递信息，否则会给组织运行造成障碍，甚至导致组织失败。

二、沟通过程

信息沟通是一个过程。信息沟通过程发生之前，必须存在一个信息，在发送者和接受者之间进行传递。这里所说的信息可以是经过分析、加工处理的数据资料（即真正意义上的信息），也可以是一个想法、一个建议。对于组织决策层来说，希望得到的信息主要是可以直接使用的、经过分析和加工的信息。而不是未经加工和分析的数据资料，因为这样可以提高决策效率。信息沟通可以分为 6 个环节。

(1) 信息源，即信息的发送者或信息来源。

(2) 编码，指信息发送者将信息转化为可以传递的某种信号形式，即传递中信息存在的形式。

(3) 沟通通道，即信息沟通的渠道或媒介物。

(4) 接受者，即接受信息的人。

(5) 译码，指接受者将接收到的信号翻译成可以理解的形式，即接受者对信息的理解和解释。

(6) 反馈，若接受者对收到的信息有异议或不理解，可以返回到发送者那里，进行核实或修正。

因此，可以这样描述信息沟通过程：信息源（发送者）首先将要传递的信息转化为某种可传递的信号形式（编码），然后通过媒介物（沟通通道）传递至接受者，最后由接受者对收到的信号进行解释、理解（译码）。从中可以看出，每一次信息沟通至少包括 3 个基本要素：信息源、要传递的信息和信息接受者，而编码、沟通通道和译码是沟通取得成效的关键环节。

三、沟通的类型

在信息传递过程中，可以使用不同的方式。换句话说，组织沟通方式多种多样，不同的角度有不同的沟通方式。

1. 按照沟通的组织结构特征分类

按照沟通的组织结构特征，可以将沟通分为正式沟通和非正式沟通。

1) 正式沟通

正式沟通是指通过组织明文规定的程序、原则和方式，以组织系统为渠道进行信息的传递和交流。其特点是比较严肃、正规、权威，约束力强，如组织与组织之间的公函来往、组织内部报告文件的上情下达、召开的正式会议等。但也存在形式刻板、信息传播范围受限制、传播速度比较慢等方面的不足。按照沟通信息的流动方向，正式沟通又可以分为上行沟通、下行沟通、平行沟通等。

(1) 上行沟通。上行沟通是下级依照规定向上级进行的信息传递，主要以正式书面或口头报告的形式，使沟通信息从组织的底层向较高管理层流动，目的就是要有一条让管理者听取员工意见、想法和建议。主要包括工作日志、工作绩效报表、员工提案建议等，是领导掌握下属员工工作情况的重要沟通方式。但由于信息的不对称，当事人往往会考虑上向沟通的利害关系，会出现报喜不报忧的情况，会导致沟通信息发生与事实不符的现象，这是领导者值得注意的方面。

(2) 下行沟通。下行沟通指上一层管理者按照组织系统原则，将信息自上而下与下级组织或人员进行的沟通。目的是让下级单位或下属人员充分了解领导意图，更好地完成工作目标和任务。这种自上而下的沟通在实行专制式领导的组织中尤为突出。但如果组织结构层次较多，会导致信息在传递的过程中发生失真，这也是领导者应该关注的问题。

(3) 平行沟通。平行沟通指同一层次的组织或人员之间的信息交流和沟通。目的是增进人员之间的相互了解、明确目标、相互激励、协调一致，减少不必要的工作误会、矛盾和摩擦，提升工作效率。平行沟通的不足之处是信息量大、易于造成混乱等。

2) 非正式沟通

非正式沟通是指正式途径之外的、不受组织结构约束和限制的沟通方式。这种沟通途径众多且形式多样，不限时间、地点和内容，如领导关心下属的生活或看望突发家庭变故的职工，同事间的聊天，甚至小范围的聚餐、喝酒等。这种不拘形式的沟通直接明了且传

递速度迅速，对正式沟通有很好的补充作用。但非正式沟通也存在着难以控制、传递信息失真的困难和风险，要慎重考虑和把握。管理者主要有以下四方面的认识。

(1) 要认识到非正式沟通是一种重要的沟通方式，不管愿不愿意，它在组织中确实存在。

(2) 培养组织成员对组织的信任，培养员工积极的心态，克服非正式沟通对组织的不利影响。

(3) 组织沟通系统较为开放或公开，阻止谣言、“小道消息”产生的温床。

(4) 要充分利用非正式沟通的积极作用，引导非正式组织的舆论导向，使员工从意识上自觉地杜绝“小道消息”的传播。

2. 按照传递媒介分类

按照传递媒介的形式划分，可以将沟通分为口头沟通、书面沟通、非语言沟通和电子媒介4类。

1) 口头沟通

口头沟通是指采用口头交谈形式，以口语为媒体的信息传递。主要包括面对面的交谈、演说、电话交谈、开会、小组讨论、讲座等。在口头沟通下，能快速传递和快速反馈信息，能在最短的时间里传送信息，并在最短的时间里得到对方的回复。但是，信息经过多人传送过程中，每个人都以自己的方式解释信息。另外，口头沟通往往带有感情色彩，使信息误差累加，导致信息失真的可能性相当大，其一个明显的不足是不易保存。

2) 书面沟通

书面沟通包括备忘录、信件、组织内部发行的刊物、布告栏、工作报告或其他任何传递书面文字或符号的手段。书面沟通的优点是持久、有形、可以核实。但书面沟通也有其缺陷，由于书面沟通要求精确，因此耗费时间较多，而且书面沟通缺乏反馈，有时无法保证信息的准确传递与理解。

3) 非语言沟通

非语言沟通主要是指通过一些肢体语言或媒介物传递信息的方式。例如，交通管理中十字路口的红灯、人的手势、面部表情、坐姿等表达了不同的内容。

4) 电子媒介

电子媒介是指依赖电话、电视、计算机、复印机和传真机等一系列电子设备进行信息传递的形式。随着电子技术的高度发展和电子技术产品在工作和生活中的普遍运用，电话、电子邮件、电视电话会议等形式将会成为最普及和发展最快的现代沟通形式。电子媒介沟通的优缺点除了与书面沟通相同以外，还具备迅速、廉价、覆盖面广，同时可将一份信息传递给多人的特点。

3. 按照信息是否进行反馈分类

按照信息是否进行反馈，可将沟通分为单向沟通和双向沟通。

1) 单向沟通

单向沟通是指发送者和接收者两方之间的地位不变，实行单方向传递的沟通。一方只发送信息，另一方只接收信息，特点是没有反馈环节。当一个组织如果只重视工作的快速与成员的秩序时，如向下级宣讲企业的规章和已决定的政策时，或是员工都知道的例行公

事或要传达低层的命令等，宜用单向沟通的方式。单向沟通具有速度快、信息发送者的压力小的优点，但缺乏反馈机制，发送者因得不到反馈，无法了解对方是否真正收到信息，接收者没有反馈意见的机会，容易产生抗拒心理，埋怨传达者，不利于增加接收者的自信心，容易感情用事。

2) 双向沟通

双向沟通是指发送者和接收者两者之间的位置不断交换，有反馈的信息传递，在发送者和接受者之间进行信息交流的沟通。发送者在信息发出以后还需及时听取接收者的反馈意见，进而进行多层次的交流，信息要充分而完备，使双方产生平等感和参与感，从而增加双方的自信心和责任心。当要求工作的正确性高、重视成员的人际关系时，或处理新问题、上层组织的决策等，宜采用双向沟通。这种沟通方式有利于树立沟通双方的平等意识，增进双方的交流情感。

四、沟通的作用

1) 提高管理者决策能力

管理者是根据各种信息做出决策的、而有效的。及时的、全面的信息沟通能够极大地改进管理者获取信息的数量、质量和速度，因此不难得出结论，成功的信息沟通可以提高管理者的决策能力。

管理者决策所需的信息有的来自组织内部，有的来自组织外部；有的来自专门的信息部门，也有的来自其他职能部门。不管是哪种，都尽可能是可以直接利用的数据、情报，而不是一些未经加工处理的原始资料，这就对管理信息系统提出了较高的要求。

此外，组织内部进行的自上而下的信息沟通，经常因路径太长，造成传递速度慢、信息失真等沟通障碍，并因此而影响了决策时机和决策质量，所以组织内的信息沟通要充分考虑信息传递的路径、时间和范围，必要时要做积极的改进。从这个意义上讲，管理者与下层员工间的直接的、有效的沟通可能会对决策和管理有重要帮助，经常可以得到一些意想不到的信息。所以，管理者不能总是高高在上，应经常深入基层，与普通群众多沟通、多联系，克服信息沟通中的“噪声”和失真，提高决策的准确性、合理性。

2) 解决冲突，协调组织行动

沟通的目的之一就是协调冲突。冲突广泛存在于组织的各项活动中，影响和制约着组织和个体的行为倾向和行为方式，影响着组织目标的实现。每一个人加入组织都有自己的目标，如挣钱、学习或自我实现，这使得个体目标并不完全与组织目标一致，即存在冲突。如果不一致的程度很高，就会影响个体的绩效和组织目标的实现，这时就需要管理者进行沟通、协调。通过沟通，使个体了解组织、了解形势，认识到只有实现了组织目标，个人目标才能全面实现，从而引导个体努力使自己的行为与组织目标相一致。组织内人与人之间、部门与部门之间也经常因缺乏沟通与了解而发生冲突，并影响组织的整体利益。这种情况下，也需要通过沟通、协调，来消除误解、对立，以统一认识、加强协作。

3) 有效沟通可以提高组织效率，促进组织的变革、创新

领导者的决策要得到及时的贯彻、执行，必须通过沟通将决策的意图完整地传递到执行者那里；信息传递不及时，执行者不能准确理解决策意图，都会影响决策执行的效果。人与人之间、部门与部门之间的有效沟通同样可以促进效率的提高。

此外，组织一些大的变革方案需要通过沟通传递到基层群众，取得群众的支持并促成变革的成功；同样，基层一些好的想法、好的建议，也需要通过沟通传达给有关领导，取得领导认同并得以实现。目前我国正在进行的企业改革、改组、改制要取得成功，改革方案必须经过几上几下的多次沟通，以使改革方案反映大多数人的利益，取得大多数人的支持，否则就会滞缓改革的进程。一些改革不能成功，也是由于决策层在制订改革方案时脱离了群众，改革方案得不到广大职工的支持而造成的。



课堂讨论

根据自身与同学、老师的实际相处活动，说明沟通的重要性。

任务二 有效沟通

所谓有效的沟通，是通过演讲、对话、讨论、信件等交流方式，准确、恰当地传递和交流沟通主体与客体双方的可靠性、准确性高的信息或思想，并达到双方理解且让各方达成共识的过程。



管理视野

沟通漏斗

沟通漏斗呈现的是一种由上至下逐渐减少的趋势，因为漏斗的特性就在于“漏”，如图 8-1 所示。对沟通者来说，心里想的是 100% 的东西，通常只能说出心中所想的 80%，但对方听到的最多只能是 60%，听懂的就只有 40%，结果执行时，只有 20% 了。你心中的想法也许很完美，但聆听者执行起来却差之千里，这是由“沟通的漏斗”造成的，因此必须采取适当的方法，去克服这一“漏斗”现象。

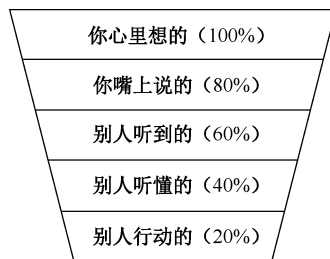


图 8-1 沟通漏斗

一、沟通障碍的形式

沟通障碍是指信息在传递和交换过程中，由于受到干扰而使信息的传递失真、被丢失或曲解，导致沟通受到阻碍的、沟通有效性受到破坏的过程。沟通障碍一般包括个人沟通障碍和组织沟通障碍。

1. 个人沟通障碍

(1) 个性因素所引起的障碍。信息沟通在很大程度上受个人心理因素的制约。个体的性质、气质、态度、情绪、见解等的差别，都会成为信息沟通的障碍。

(2) 知识、经验水平的差距所导致的障碍。在信息沟通中,如果双方经验水平和知识水平差距过大,就会产生沟通障碍。此外,个体经验差异对信息沟通也有影响。在现实生活中,人们往往会凭经验办事。一个经验丰富的人往往会对信息沟通做通盘考虑,谨慎细心;而一个初出茅庐者往往会不知所措。特点是信息沟通的双方往往依据经验上的大体理解去处理信息,使彼此理解的差距拉大,形成沟通的障碍。

(3) 个体记忆不佳所造成的障碍。在管理中,信息沟通往往是依据组织系统分层次逐次传递的,然而,在按层次传递同一条信息时往往会受到个体素质的影响,从而降低信息沟通的效率。

(4) 对信息的态度不同所造成的障碍。这又可分为不同的层次来考虑。一是认识差异。在管理活动中,不少员工和管理者忽视信息的作用的现象还很普遍,这就为正常的信息沟通造成了很大的障碍。二是利益观念。在团体中,不同的成员对信息有不同的看法,所选择的侧重点也不相同。很多员工只关心与他们的物质利益有关的信息,而不关系组织目标、管理决策等方面的信息,这也成了信息沟通的障碍。

(5) 相互不信任所产生的障碍。有效的信息沟通要以相互信任为前提,这样,才能使向上反映的情况得到重视,向下传达的决策迅速实施。管理者在进行信息沟通时,应该不带成见地听取意见,鼓励下级充分阐明自己的见解,这样才能做到思想和感情上的真正沟通,才能接收到全面可靠的情报,才能做出明智的判断与决策。

(6) 沟通者的畏惧感及个人心理品质也会造成沟通障碍。在管理实践中,信息沟通的成败主要取决于上级与上级、领导与员工之间的全面有效的合作。但在很多情况下,这些合作往往会因下属的恐惧心理及沟通双方的个人心理品质而形成障碍。一方面,如果主管过分威严,给人造成难以接近的印象,或者管理人员缺乏必要的同情心,不愿体恤下情,都容易造成下级人员的恐惧心理,影响信息沟通的正常进行。另一方面,不良的心理品质也是造成沟通障碍的因素。

2. 组织沟通障碍

1) 组织结构因素

结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束 4 个方面。

研究表明,地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。地位悬殊越大,信息趋向于从地位高的流向地位低的地方。一般来说,信息通过的等级越多,它到达目的地的时间也越长,信息失真程度则越大。当工作团队规模较大时,人与人之间的沟通也相应变得较为困难。组织中的工作常要求员工只能在某一特定的地点进行操作。这种空间约束员工单独于某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间约束不仅不利于员工之间的交流,而且也限制了他们的沟通。

2) 组织人际因素

组织人际因素主要包括沟通成员之间的相互信任、信息来源的可靠程度。有效的信息沟通要以相互信任为前提,组织成员的诚实、能力、热情、客观是信息来源的可靠保障。组织管理者必须恰当地处理人与人之间的关系,使沟通双方相互取得信任,沟通时不带成见,鼓励成员充分阐明自己的见解,真正做到思想和感情上沟通。组织人际关系不和谐将造成组织成员间沟通的障碍,进而影响组织沟通的效率,这是组织管理者应该值得引起重视的问题。

3) 组织氛围

良好的组织氛围是组织成员沟通得以有效保障的基础。组织氛围是在组织成员之间不断沟通交流和互动中而逐渐形成的，并且对员工的行为产生一定的影响。

组织管理者要善于调节组织氛围，要长时期与下属沟通，组织一些集体活动，使得整个组织充满轻松的气氛。对组织内不同的声音、不同的意见，要用辩证的眼光来看待。要承认组织内部存在冲突，使用沟通技巧，解决人际关系冲突问题。

二、促进有效沟通的措施

在管理活动中，有信息沟通，就有沟通障碍，沟通障碍不可避免。管理者的任务在于正视障碍，并努力去排除它们，为实现有效沟通创造条件。以下建议可以帮助管理者有效克服信息沟通中的障碍。

1. 选择适合的沟通方式

1) 根据沟通内容和特点，选择不同的沟通方式

如果所要沟通的内容是上级的命令、决策或规章制度，则适宜选择正式沟通和书面沟通。若沟通内容属于规章制度以外的问题，或属于组织成员的琐碎小事，则选择非正式沟通或口头沟通效果可能更好。但无论如何都不能绝对化，最佳选择还需通过实践摸索。

2) 根据沟通双方的特点，选择适合的沟通方式

有些人看重制度和程序，与这些人进行沟通，最好选择正式和书面的沟通方式。而有的人比较注重目的和结果，如能达到目的，可以不顾制度和程序的约束。这些人在进行信息沟通时，倾向于采取非正式和口头的沟通方式。

3) 根据沟通方式的特点，选择适合的沟通方式

(1) 根据传递的快慢进行选择。不同的沟通方式，沟通速度差异较大。一般地，非正式沟通和口头沟通要比正式沟通和书面沟通快。若信息源希望尽快将信息传递给信息的接受者，可以选择非正式沟通（或先非正式后补以正式）或口头沟通（或先口头后书面）。

(2) 根据反馈的快慢进行选择。不同的沟通方式，其反馈的速度也有差别。一般地，口头沟通、面对面的沟通，可以立时得知对方的反应；书面沟通，不能即刻得到反馈。

(3) 根据费用开支进行选择。不同的沟通渠道，涉及的费用开支大小会有差别。双方相距遥远，进行口头沟通就需要很多费用开支，而发传真和电子邮件就很便宜。

(4) 根据责任和重视程度进行选择。沟通方式不同，责任及托付的程度也就不同，双方的重视程度也会不同。正式的、书面的沟通，双方都会给予应有的重视，一旦沟通，责任也随之明确，如计划、决策及职务任免等；而口头沟通、非正式沟通，一方可能认为只是说说而已，责任很难明确，甚至故意否认事情的发生（无证可查）。如沟通一方认为事情很重要，需要分清责任，最好选择正式（或先非正式后补以正式）和书面（或先口头后书面）沟通。

2. 提高心理水平

要克服沟通的障碍必须注意以下心理因素的作用。

(1) 在沟通过程中要认真感知，集中注意力，以便信息准确而又及时地传递和接收，

避免信息错传和减少接收时信息的损失。

(2) 增强记忆的准确性是消除沟通障碍的有效心理措施,记忆准确性高的人,传递信息可靠,接收信息也准确。

(3) 提高思维能力和水平是提高沟通效果的重要心理因素,高的思维能力和水平对于正确地传递、接收和理解信息,起着重要的作用。

(4) 培养稳定的情绪和良好的心理状态,创造一个相互信任、有利于沟通的小环境,有助于人们真实地传递信息和正确地判断信息,避免因偏激而歪曲信息。

3. 正确地使用语言文字

语言文字运用得是否恰当直接影响沟通的效果。使用语言文字时要简洁、明确,叙事说理要言之有据,条理清楚,富于逻辑性;措辞得当,通俗易懂,不要滥用辞藻,不要讲空话、套话。非专业性沟通时,少用专业性术语。可以借助手势语言和表情动作,以增强沟通的生动性和形象性,使对方容易接受。例如,医生对某一个护士说,“给他打一个IV”,这里的“IV”就是医学术语,患者很难听得懂。其实就是打点滴。如果医生与患者也这样沟通,那就造成信息的不对称,使对方无法理解。因此正确使用语言文字对沟通来说非常重要。



管理启示

沟通是一门科学,也是一门艺术。很复杂的问题用简单的比喻讲出来可能会达到意想不到的效果。比喻,就是打比方,在说明一个事物时,通过描述或说明另一个事物来达到目的。有人曾问爱因斯坦,什么是相对论。爱因斯坦是这样解释深奥的理论的,“你同你最亲爱的人坐在炉子边,一个钟头过去了,你觉得好像只过了5分钟,而如果你一个人孤单地坐在热气逼人的火炉边,只过了5分钟,你却像坐了一个小时。这就是相对论。”这就是通过熟悉的生活中的事例来诠释高深理论的最好示例,从中可以看出比喻对沟通的魅力。

4. 学会积极倾听

积极倾听的能力,需要从以下几方面入手。

(1) 与说话人进行目光接触,这样可以使听者精神集中,减少分心,并能鼓舞说话者。

(2) 使用赞许性的点头和恰当的面部表情,这可以表明你在积极的聆听,对说话者传达的信息感兴趣并能理解。

(3) 恰当的提问。积极的倾听者自己的思维也在动。他在听的时候,会对自己听到的信息进行一定的分析,并恰当地提出问题。这样既可以提高自己的清晰程度,保证理解,也可以使说话者知道你在认真听。

(4) 避免中间打断说话者,让说话者把意图完整地表达出来。

(5) 恰当地使用复述。复述指听话者使用自己的语言将对方的意图重复一遍。复述,一方面可以使听者不易走神;另一方面,还可以检查听者理解得是否准确。

三、领导权变理论在沟通工作中的应用

根据现代管理学的理论,沟通过程不仅仅是信息的传递过程,其实也是一种行之有效

的激励促进过程，对实现组织目标的作用不容忽视。因为组织所有的目标行为都是通过人来完成的，而只有通过人对组织目标的内心理解和认可所引发的行为，才能达到组织所追求的完美结局。

1. 企业中沟通工作的形式

(1) 基于企业远景的沟通。基于企业远景的沟通是企业进行沟通的基本起点。企业远景与每个员工的切身利益密切相关，对员工士气的巨大影响是不容置疑的。

企业管理者应该善于利用企业战略规划和发展情景，通过各种沟通方式和渠道与员工进行充分的交流，在这方面，企业高层人员作为沟通的主角应该能够发挥重要的作用，他们可采用定期召开会议或个别谈话的形式，明确企业战略规划 and 未来前景，通过不断提高员工的期望值来激发其工作的热情和潜力。

(2) 基于目标的沟通。目标是一种激励企业员工的力量源泉。从员工的个人角度来看，只有明确了目标才能调动其潜力，创造最佳成绩；同时，个人只有在达到目标后，才会产生成就感和满足感。所设目标一般都是富于挑战性的，因此，通过沟通，要与员工共同确定实现目标的思路和方法，树立起实现目标的信心，激发其潜力。不少企业在设立岗位目标时，往往只是简单地下达目标和计划。只要求下级被动地接受，之后就是绩效评价，忽视了充分沟通这个过程，也就无法充分发挥目标的激励作用。

(3) 基于执行过程的沟通。对企业来说，沟通除了体现在战略沟通和目标沟通外，还体现在目标具体执行过程的沟通上。企业管理层在日常管理中，必须密切注意各个目标的执行情况。可以通过“走动式管理”等方式，随时了解员工的工作表现和心理状态，及时指出工作当中的优点和不足，帮助其分析工作中出现的问题，指导其工作的进一步展开；同时，通过沟通，调整其心态、情绪或态度，鼓励其完成岗位目标。通过执行过程的沟通，可以把很多不利于企业目标和个人目标实现的心理因素及不良征兆消灭在萌芽状态。

(4) 基于绩效评价的沟通。基于绩效评价的沟通是沟通工作中非常重要的环节。企业里进行的绩效评价，必须发挥出其应有的作用，而其中的激励作用应该是最主要的。因此，企业的绩效评价结束后，管理层应该及时根据各级目标负责人的实际绩效，及时进行沟通交流，对绩效优异者进行鼓励和肯定，指出其应进一步改进和完善之处，确定新的努力目标和方向；对于表现不佳者，帮其分析存在的主要问题，确定改进的目标和努力方向。但是，不少企业都忽略了这个关键的环节。

2. 沟通在实际工作中的权变应用对策

(1) 充分重视沟通的作用，尽快建立企业的沟通机制，并通过制度确立下来。

(2) 每天的工作例会，尽量使管理人员到场，适时地宣讲诸如企业战略目标、当前市场情况、企业前景、存在的问题等，使管理工作的透明度增强。

(3) 定期（每月不少于一次）召开一线工人代表、技术人员座谈会，针对生产中需要解决的问题，做现场指导及解答，了解生产中的实际情况，做到心中有数。

(4) 组织技术攻关，并广泛征求各方面的意见。

(5) 每季度举行一次问卷调查，可以全面铺开，也可以有所侧重。

(6) 每年在生产任务不多的时间段，安排职工进行旅游活动，在身心放松的同时有意识地安排各种信息交流、沟通活动。

(7) 沟通后采取必要的行动并及时的反馈，让员工看到沟通的实际结果，从而达到充分激励的作用。

(8) 维持沟通的效果，重视沟通工作，使沟通工作长期不懈地坚持下去。

总之，权变理论的应用核心就在于“权衡变通”，激励与沟通也没有一成不变的模式，只能根据实际情况，融会贯通地运用理论方法，反作用于现实社会，“条条大路通罗马”，适应于特定事件及特定人的合适路径是一定会到达成功的彼岸的。

任务三 协调冲突

一、冲突的内涵

1. 冲突的含义

冲突广泛存在于组织的各项活动之中，影响和制约着组织及其成员个体的行为倾向和行为方式，是组织活动的基本内容和基本形式之一。从不同的角度，对冲突会有不同的认识。例如，从政治学角度看，冲突是“人类为了达到不同的目标和满足各自相对利益而发生的某种形式的斗争”。从社会学角度看，冲突是“两个或两个以上的人或团体之间直接的或公开的斗争，彼此表示敌对的态度和行为”。管理学则认为，“冲突是指两个人或两个团体的目标互不相容或互相排斥，从而产生心理上的矛盾”。

总之，冲突可以理解两个或两个以上的行为主体因在特定问题上目标不一致、看法不相同或意见分歧而产生的相互矛盾、排斥、对抗的一种态势。

2. 冲突的二重性

在传统意义上，冲突对组织是不利的，而且被认为是造成组织不安、紧张、不和乃至导致分裂、瓦解的主要原因之一，因此是必须加以克服和予以否定的因素。基于这种认识，传统的管理者都把防止和消除冲突当作自己的主要任务之一。从 19 世纪末到 20 世纪 40 年代，这种观点在管理学上一直占据统治地位。

从 20 世纪 40 年代开始，人们对冲突的认识有所变化，即从人际关系角度看，组织中的冲突是不可避免的；由于冲突是不可避免的，因此应该接纳冲突。此外，人们从实践中还发现，冲突有时能给组织带来好处，如冲突可以使组织里一些被忽视的问题及时地暴露出来，以便管理者及早加以解决。这种观点一直持续到 20 世纪 70 年代。

今天的冲突理论则认为：冲突具有正面和反面、建设性和破坏性两种性质；没有冲突的组织将表现得呆滞，对环境变化适应慢和缺乏创新精神，因而绩效也不是最好的；而存在一定水平的冲突，可以促进组织变革，使组织充满活力，因而绩效水平可以大大提高。基于这种认识，管理者的任务不再是防止和消除冲突，而是管理好冲突，减少其不利影响，充分发挥其积极的一面。

那么，冲突到底能给组织带来哪些好处呢？概括地说，有以下几个方面。

(1) 冲突可以使对抗双方采取适当方式发泄他们心中的不满,促进双方之间的沟通,避免由于长期压抑而可能发生极端状态。

(2) 冲突可以使组织内一些平时不被重视的问题充分暴露出来,使管理者及早发现并加以解决。

(3) 冲突可以促进新思想、好建议的产生,从而促进组织变革。

(4) 组织间的冲突,可以增加组织的内聚力,使组织内部成员齐心协力,一致对外。

(5) 冲突可以促进联合,以求共同生存。例如,现今世界上发生的大公司之间的购并,就是为了战胜他们共同的对对手而进行的联手。

由于冲突对组织发展具有以上重要意义,因此,冲突成为组织协调的最基本内容。

二、冲突的分类

1. 按照冲突对组织的作用分类

按照冲突对组织的作用,可以把冲突划分为建设性冲突和破坏性冲突两种。

建设性冲突是指对组织生存和发展有促进作用的冲突;破坏性冲突则是指对组织生存和发展有不利影响的冲突。目前,在国外,主要以冲突的水平(即激烈程度)或冲突的多少,来区分建设性冲突和破坏性冲突。冲突水平与组织绩效的关系如下。

(1) 没有冲突,或冲突太激烈(或太多),属于功能失调的冲突,即破坏性冲突。在这种情况下,组织或显得呆滞、没有活力;或秩序混乱甚至出现分裂,组织绩效都较低。

(2) 冲突水平(或次数)适度,属于功能正常的冲突,即建设性冲突。在这种情况下,组织充满活力,对环境变化反应快,组织绩效较高。

遗憾的是,到目前为止,还没有一个用来判断建设性冲突和破坏性冲突界限的标准或工具。要评估某种冲突水平是建设性的还是破坏性的,需要管理者靠自己的经验判断。总之,没有冲突或冲突太激烈都是不利的。

2. 按照冲突的表现状态分类

按照冲突的表现状态,可以把冲突分为战斗、竞争和辩论。

1) 战斗

战斗是冲突程度最激烈的一种情况。在这种情况下,冲突双方自我控制能力都急剧下降,并且其中一方的任何行为都可能成为另一方产生类似行为的起点。例如,超级大国间的军备竞赛,当一国研制出一种新型的武器时,另一国必然会在短时间里研制出同样的或更高级的武器来对付它;接着,前者又会去研制更为厉害的武器。在组织内部,战斗的情形经常会发生,如两人为争夺同一个职位而相互对对方进行人身攻击。

2) 竞争

在竞争的状态下,双方的对抗程度要小于战斗的状态,而且对抗双方对自己的行为都有一定的理性控制。在竞争中,双方都会考虑采取什么样的策略会对自己有利,自己的行动会对对方产生什么样的影响,最终自己会得到什么。在竞争中,双方都会尽力避免两败俱伤。例如,两个企业为争夺同一个市场而进行的价格竞争、技术竞争等,就属于这种类型的冲突,争夺的结果往往是双方达成一种均衡状态而共生存。此外,在竞争中常常会产

生一些新的思想或新的技术，如某个企业为了在竞争中取得优势，下大力量研究新技术，这必然会对新技术的产生起到积极的促进作用。

3) 辩论

辩论是一种理性的和有控制的对抗。在辩论中，双方各抒己见，并通过批驳对方来维护自己。此外，通过辩论还可以使双方得到一定的情感发泄。

在辩论中，由于双方都在积极地思考，因此同样可能产生一些新思想或新方法。例如，企业中，两名技术人员为某一技术问题发生冲突并进行辩论。在辩论中，双方都想维护自己的说法；通过辩论也有可能产生一种新的思路，并且这种思路好于两人原有的想法，从而使冲突得到解决。

3. 按照冲突双方主体分类

按照冲突双方主体的不同，可以把冲突分为人与人之间的冲突、部门与部门之间的冲突、个体与组织之间的冲突，以及组织与外部环境之间的冲突。

组织中人与人之间的冲突、部门与部门之间的冲突、个体与组织之间的冲突，统称为组织内部冲突。组织内部冲突经常因个体利益（或局部利益）与组织利益不一致而发生，如劳资冲突、生产环节与销售环节间的冲突等。组织与外部环境之间的冲突也是冲突管理的重要内容，如企业与消费者之间的冲突、企业与政府部门之间的冲突等，若协调不好同样会影响组织目标的实现。

三、协调组织冲突的方法

协调组织内的冲突一般可选择 3 种主要方法：结构法、对抗法、促进法。结构法和对抗法通常假定冲突已经存在并且要求处理。结构法往往通过隔离各个部分来减少冲突的直接表现。与之相反，对抗法则力图通过把各个部分聚集在一起使冲突表面化，促进法则以缺乏“足够”的冲突的假设为基础。因此，促进法力图提高冲突的等级、数量或者同时提高两者。

1. 结构法

组织通常运用以下 5 种方法来处理冲突，即运用职权控制、隔离法、以储备作缓冲、以联络员作缓冲和以调解部门作缓冲。

(1) 运用职权控制。管理人员可通过发出指示，在职权范围内解决冲突。这些指示指出期望下级遵循的行动步骤。例如，在同一家企业的两位副总裁可能都在拟定组织的策略。一位副总裁可能倡导以增产为基础，而另一位副总裁要求把权力集中到组织的最高层，这样，增产和集中权力的目标发生了直接的冲突。总裁则应该行使权力来确定执行什么目标。

(2) 隔离法。管理人员可以直接通过组织设计减少部门之间的依赖性。分别向各部门提供资源和存货，使之独立于其他部门的供应，能够将它们隔离起来，从而减少部门之间冲突发生的可能性。不过，由于隔离需要花费精力和设备，这种独立可能会提高成本。

(3) 以储备作缓冲。完全隔离部门，或者使它们完全独立，可能花费太大。因此，一个组织可能通过储备缓冲部门之间的工作流程。如果部门 A 生产的产品是部门 B 的输入，那么可以在两个部门之间建立储备，防止部门 B 受到部门 A 的暂时停产或减产的严重影响。

这样，部门 B 的成员对部门 A 担心的可能性减低了。

(4) 以联络员作缓冲。当两个部门之间整体性很差并存在不必要的冲突时，组织可以安排一些了解各部门操作情况、通过联系活动来协调部门的联络员，从而协调各部门活动。

2. 对抗法

冲突管理中的对抗不是指包含敌对的相互行动，而是用来描述一种处理冲突的建设性方法。在这种意义上，对抗是冲突双方直接交锋，公开地交换有关问题的信息，力图消除双方分歧，从而达到一个双方都满意结果的过程。对抗法假设所有的部分都有所得，实际上是一种双赢的局面。用对抗法解决冲突的方法有以下几种。

(1) 谈判。当双方对某事意见不一致而希望达到一致时，他们可能进行谈判，在这个过程中，双方力图对每一方在交易中付出什么和得到什么达成一致意见。像做买卖一样，谈判中既有分配性因素，又有增益性因素。如果双方仅仅看到非赢非输因素，谈判就不会产生对抗。但是如果双方都认识到取胜因素，谈判就能为冲突的建设性对抗处理提供机会。实现对抗型处理冲突方式要求公开地交流信息、寻找共同的目标、保持灵活态度并避免使用威胁手段。

(2) 咨询第三方。大多数对抗都采取双方谈判的形式，但是，中立者即第三方提供意见者，能帮助双方解决他们的冲突。第三方在策略上所起的作用如下：保证相互激励，每一方都应当有解决冲突的动机；维持形势力量平衡。如果双方力量不是大致相等，就很难相互信任，保持公开的沟通渠道；使对抗努力同步。

3. 促进法

认识性冲突能够帮助避免小团体思想，所以促进职能的认识性冲突可能是处理冲突的一种有效的实际方法。

(1) 辩证探究法。辩证探究法是把认识性冲突导入决策过程的一种方法。这指的是由一位或一组倡议者提出并推荐一套行动方案，同时由另一位或另一组倡议者提出并推荐另一套对立的行动方案，决策者在选择一种方案或综合方案之前考虑这两组建议。既然推荐的行动方案来自同一形势下的相反观点，决策者考虑这两组建议时，必然产生了认识性冲突。通过解决这种冲突，决策者能够做出反映冲突观点的统一决策。

(2) 树立对立面法。把认识性冲突导入决策过程的另一个方法是树立对立面法，对所推荐的行动方案采用系统化的批评，而不像辩证探究法那样提供可供选择的行动方案。单纯的批评已经能推动决策者产生认识性冲突。解决认识性冲突的需要会促成对问题的更好理解，从而使决策更合理。在某些情况下，和辩证探究法相比较，树立对立面能形成更好的决策。它可能使决策者不把任何个人或群体的建议当作既定方案，并且对所推荐的行动方案表示肯定或否定的资料更加敏感。



课堂讨论

每个人都有可能与他人发生冲突，你曾使用过哪些方式协调冲突？学过本节内容后，你又是如何看待冲突，如何改进自己解决冲突的方法的？

项目测试

一、单选题

1. 沟通的基础是（ ）。
A. 共同的目标 B. 信息 C. 计划 D. 信任
2. 沟通过程的第一个步骤是（ ）。
A. 反馈 B. 编码 C. 传递 D. 接收
3. 如果发现一个组织中“小道消息”很多，而正式渠道的消息较少，这意味着该组织（ ）。
A. 非正式沟通渠道中信息传递很通畅，运作良好
B. 正式沟通渠道中信息传递存在问题，需要调整
C. 其中有部分人特别喜欢在背后乱发议论，传递小道消息
D. 充分运用了非正式沟通渠道的作用，促进了信息的传递
4. （ ）有助于同级部门或同级领导者之间的沟通了解。
A. 自上而下沟通 B. 自下而上沟通 C. 横向沟通 D. 分权
5. 在倾听过程中，需要从对方话语中听出更深层次意义，属于（ ）。
A. 主动倾听 B. 移情式倾听 C. 批判式倾听 D. 选择性倾听
6. 一般来说，沟通会受到来自（ ）的障碍的影响。
A. 信息发送者 B. 信息接受者 C. 环境 D. 以上都是
7. （ ）准则不能够帮助人们克服沟通中的障碍。
A. 信息的发送者必须对想要传递的信息有清楚的想法
B. 要考虑信息接受者的需要
C. 完全消除信息传递中的“噪声”干扰
D. 结合实际制订信息沟通计划
8. 项目经理小张第一次被分配承担项目的过程中，遇到了高技术团队成员之间的争执。该项目经理最佳地处理这一冲突的方式是（ ）。
A. 他应该倾听不同的讨论，确定哪种观点是最佳选择并执行
B. 他应该推迟进一步的讨论，与每一个当事人谈话，然后确定最佳方案
C. 他应该倾听不同观点，鼓励合理的讨论并促成一致意见
D. 他应该帮助团队把精力集中在他们各自观点中相同的地方，并通过使用放松技术和共同关注团队来达成一致

二、多选题

1. 对沟通的理解，正确的有（ ）。
A. 沟通的实质是传递
B. 用语言沟通是人与动物的根本区别
C. 沟通具有控制、激励、情绪表达和信息四大功能
D. 在实际沟通中，一般非语言沟通比语言沟通表达的信息更真实
2. 从沟通是否存在反馈来看，沟通可以分为（ ）。
A. 单向沟通 B. 正式沟通 C. 双向沟通 D. 平行沟通
3. 提问方式除了封闭式提问外还有（ ）。
A. 开放式提问 B. 探索式提问 C. 诱导式提问 D. 复合式提问
4. 在正式沟通中，根据信息流向又可以分为（ ）。
A. 上行沟通 B. 下行沟通 C. 内部沟通 D. 选择性倾听

三、判断题

1. 人际沟通是由人的自利行为的客观性和多样性决定的。()
2. 口头沟通最基本的优点在于其准确性。()
3. 以同情的态度聆听别人的谈话可减少组织生活中常见的烦恼,导致较好的沟通。()
4. 自上而下的沟通比自下而上的沟通更容易产生信息的扭曲和偏差。()
5. 在组织内部,非正式沟通渠道与正式沟通渠道平行存在,具有同样的效力。()
6. 水平沟通有助于增进部门之间的协调和合作。()

四、简答题

1. 什么是沟通?如何理解沟通是双向信息交流?
2. 影响沟通效果的主要障碍有哪些?
3. 管理者对待组织非正式沟通应采取怎样的立场和对策?
4. 简述有效沟通的措施。
5. 简述冲突的二重性。
6. 在组织冲突中,管理者应持有何种正确态度?解决的常用方法有哪些?



案例分析

沃尔玛的沟通管理

美国沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿(Sam Walton)曾说过:“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想,那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”

沟通就是为了达成共识,而实现沟通的前提就是让所有员工一起面对现实。沃尔玛决心要做的,就是通过信息共享、责任分担实现良好的沟通交流。

沃尔玛公司总部设在美国阿肯色州本顿维尔市,公司的行政管理人员每周花费大部分时间飞往各地的商店,通报公司所有业务情况,让所有员工共同掌握沃尔玛公司的业务指标。在任何一个沃尔玛商店里,都定时公布该店的利润、进货、销售和减价的情况,并且不只是向经理及其助理们公布,也向每个员工、计时工和兼职雇员公布各种信息,鼓励他们争取更好的成绩。

沃尔玛公司的股东大会是全美最大的股东大会,每次大会公司都尽可能让更多的商店经理和员工参加,让他们看到公司全貌,做到心中有数。沃尔顿在每次股东大会结束后,都和妻子邀请所有出席会议的员工约2500人到自己的家里举办野餐会,在野餐会上与众多员工聊天,大家一起畅所欲言,讨论公司的现在和未来。为保持整个组织信息渠道的通畅,他们还与各工作团队成员全面注重收集员工的想法和意见,通常还带领所有人参加“沃尔玛公司联欢会”等。

萨姆·沃尔顿认为让员工们了解公司业务进展情况,与员工共享信息,是让员工最大限度地做好其本职工作的重要途径,是与员工沟通和联络感情的核心。而沃尔玛也正是借用共享信息和分担责任,适应了员工的沟通与交流需求,达到了自己的目的:使员工产生责任感和参与感,意识到自己的工作在公司的重要性,感觉自己得到了公司的尊重和信任,积极主动地争取更好的成绩。

思考题:

根据沟通的有关理论,分析沃尔玛是如何实现有效沟通的。



项目实训

沟通情境模拟

【实训目标】

1. 能够充分认识到沟通方式的重要性，学会良好的沟通技巧。
2. 能将沟通理论巧妙地运用在实际的组织活动中。

【实训步骤和要求】

1. 实训前掌握与上级、平级和下级沟通的方式和方法。
2. 学生每4人为一个小组，分别扮演上级、平级（2人）和下级的角色，然后创设一种沟通情境，按照上行沟通、平行沟通和下行沟通的原理和要求进行模拟沟通。
3. 模拟沟通结束后，小组进行讨论和分析，每人充分发表观点，并做好记录。
4. 对小组成员的各种观点进行总结，去粗取精。
5. 根据案例分析拟定发言提纲，各组派一名代表发言。

【实训成果】

每人完成一份实训报告，包括对案例情境、沟通方式和效果的分析等。

【实训考核与评价】

1. 是否积极参与情境模拟，情境设计是否合理，有一定创新性。
2. 在讨论中是否大胆发言，表达自己的见解；是否能够做好详细的记录。
3. 实训报告的分析内容是否能结合沟通相关理论，体现出科学性。
4. 实训报告是否语言流畅，逻辑清晰。

项目九

控制职能

知识目标

1. 理解控制的含义，掌握控制的类型。
2. 掌握控制过程中各项步骤的操作方法。
3. 了解各种控制的方法。

技能目标

1. 能应用控制的知识和方法，对实际控制问题进行简要分析。
2. 能根据组织的性质和运营状况，为组织选择恰当的控制方法。

管理提要

“控制”一词最初来源于希腊语“掌舵术”，意思是指领航员通过发号施令将偏离航线的船只引导到正常的航线上来。在管理学的研究中，控制是保障组织计划与实际执行动态相适应的管理职能。控制是监督活动的过程，目的在于确保活动按计划要求完成，并能纠正偏差。一个有效的控制系统能确保活动的顺利完成，有利于组织目标的实现。其有效性取决于它促进目标实现的程度，控制系统越完善，组织目标就越易实现。

任务一 控制认知

一、控制的含义

控制是组织在动态变化的环境中,为了确保实现既定的组织目标而进行的检查、监督、纠正偏差等管理活动的统称。控制既可以理解为一系列管理活动,也可以理解为实施检查、监督和纠正偏差的管理活动过程,即控制过程。在管理实践中,控制包括控制活动和控制过程。

控制是组织一项重要的管理职能,在实践中具有极强的不可替代性。在现代管理实践中,管理常常被视为多项管理职能的结合体,管理过程被划分为计划、组织、指挥、协调、控制等过程。控制始终是一次管理循环过程的终点,同时又是新一轮管理循环活动的起点。控制是实现现阶段组织目标和计划的有力保证,也是组织修正发展目标和制订下一轮计划的前提和基础。

在现代管理中,控制具有重要的地位和作用。

1. 控制是完成计划任务,实现组织目标的保证

计划是对组织未来行动的谋划和设计,是组织在未来一段时间内需要执行的行动规划。为了使计划及时适应变化了的环境和条件,推动组织目标的实现,必须通过控制及时了解环境变化的程度、原因、趋势,并据此对计划目标和计划过程做出适当的调整,使计划更加符合实际。



管理实例

缺乏控制过程的计划注定失败

1990年,经过长达15年的精心准备,耗资超过15亿美元的美国哈勃太空望远镜终于发射升空。科学家们期望利用它完成一系列的太空观测试验,但是由于主镜片质量不合格,无法准确聚焦,一半以上的实验和观测项目无法进行。这一太空项目失败的直接原因是镜片打磨过程的技术失误,但更重要的原因是在镜片生产后没有质量检验控制过程,人们失去了更换不合格镜片的机会,15亿美元、15年的心血,以及盼望重大科学发现梦想也一起付诸东流。

控制对计划任务完成和组织目标实现的作用,可以归纳为两个方面:一是及时纠正计划执行过程中出现的各种偏差,督促有关人员严格按照计划的要求办事;二是检查计划对实际情况所做预见的准确性,发现计划中不符合实际的内容,及时进行调整、修正,保证计划的适用性,同时确保修正后的计划得到严格执行。

2. 控制是及时改正缺点,提高组织效率的重要手段

控制的这一作用同样表现为两个方面:一是对当前管理过程而言,控制有利于组织少

走弯路，降低失误对组织效率的负面影响；二是对今后的管理实践而言，帮助管理者积累经验，提高未来管理工作的效率。

3. 控制是组织创新的推动力

控制是一种动态的、适时的信息反馈过程。它不是简单地对受控者进行管、压、卡，而是控制者与受控者之间交流信息、沟通情况的行为和过程，是一种积极主动的管理活动。由于现实环境千变万化，现代管理越来越强调控制中良好的反馈机制和弹性机制。在控制中，控制者和被控制者都可以及时发现一些新问题，促使管理者推陈出新，在推动管理工作动态适应环境的过程中创新。

二、控制的要素

1. 控制的主体

在管理过程中，控制的主体是指各级管理人员及其所属的职能部门。任何一个组织的控制活动，最终都是由组织中的“人”执行和具体操作的，控制以控制活动过程中的管理人员为主体。同时，管理人员不是总是置身于具体的职能部门、以特定的管理者角色实施控制行为，有时甚至是众多的管理人员在同一个部门以一个部门整体的身份实施控制，因此，管理人员所属的职能部门同样构成控制活动的主体。

控制主体管理水平的高低，是直接决定组织内控制系统作用大小的决定性因素。在控制活动过程中，管理人员所在的部门、所处的管理层次不同，实施控制的主要任务也不尽相同。一般来说，高层管理人员主要从事例外性的、非程序性的和重大的程序性控制活动，而中层和基层管理人员集中从事例行的、程序性的控制活动。

2. 控制的客体

一个组织的全部行为活动构成控制的客体。当然，控制的客体有主次轻重之分。对组织计划执行有重要影响的活动是控制的主要客体，对计划影响不大的是次要客体。在实践中，要特别强调抓住主要客体，着重寻找关系组织目标实现的关键性偏差并努力纠正。但是，这不等于组织可以将其他活动排除在控制活动之外，对于次要的问题，同样需要给予必要的关注。

可以按照不同的标准将控制的客体划分为不同的类型。例如，按照控制客体的资源属性，可以将其区分为人、财、物和信息等；按照管理组织的层级，可以将其区分为企业高层部门、车间、工段、班组、操作工等；按照控制在管理活动中所处的环节，可以将其区分为开始阶段、进行阶段和完成阶段等。



管理视野

控制的 5 个方面

美国管理学家罗宾斯认为控制的内容包括对人员、财务、作业、信息和绩效 5 个方面的控制。

1) 对人员的控制

组织的目标任务是由人来完成的，为了使员工按照管理者所制订的计划去实现组织的

目标任务,就必须对人员进行有效的控制。对人员进行控制最常用的方法:一是直接巡视,及时发现问题及时解决;二是对员工工作表现进行评估。通过评估,针对员工的工作表现,进行奖励或惩罚,并对员工存在的问题进行指导、帮助和解决。

2) 对财务的控制

利润是许多组织尤其是企业追求的主要目标之一,为了实现企业的利润目标,必须对财务进行控制。这主要包括审核自身的财务报表,以保证有一定的资金支付各种费用。当然,也应对费用进行控制,以保证成本不会提高,以及各项资产都得到充分有效的利用。

3) 对作业的控制

对作业的控制就是对企业从生产要素投入到最终产品和服务产出的转换过程的控制。典型的作业控制包括:监督生产活动以保证其按计划进行;评价购买能力,以尽可能低的价格提供所需要的一定质量和数量的原材料;监督企业的产品或服务的质量,以保证满足预定的标准;保证所有的设备得到良好的维护。

4) 对信息的控制

知识和信息在现代的知识经济时代中是重要的资源。准确、及时、适量、经济的信息,会大大提高企业的效率。因此,在企业中对信息的控制显得尤为重要。

5) 对绩效的控制

在企业内部,绩效是高层管理者的控制对象,企业目标是否实现都从这里反映出来。在企业外部,证券分析人员、潜在的投资者、贷款银行、供应商、消费者及政府部门也十分关注企业的绩效。要有效实施对绩效的控制,关键在于科学地衡量和评价企业绩效。

一方面,可以将组织控制的客体区分为不同的具体类型,根据各自的具体特征予以控制。另一方面,组织活动的控制必须具有整体性。也就是说,在强调分阶段、分部门进行控制的同时,必须树立全局的观念,要有意识地把组织的全部活动作为一个整体进行控制。只有从整体上进行统一的控制,组织才能实现整体优化的目的,否则可能出现不同部门之间的分割,甚至是对立。

3. 控制的媒体

控制可以看作控制主体对控制客体实施的行为。控制主体对控制客体的作用行为需要适当的媒介物进行传递,这样的媒介物可以称为控制的媒体。例如,在黄金首饰加工企业,管理者通过电子监测仪检查进出生产车间的每一个人,以便控制黄金的流失。在这里,电子监测仪就是控制的媒体。

在现代管理过程中,由于现代化的管理设备、手段在控制中发挥着愈来愈重要的作用,越来越多的媒体参与到控制活动中。计算机管理信息系统是控制媒体的后起之秀,它在控制活动中的广泛应用,极大地拓宽了控制的范围,提高了效率。可以预言,依靠计算机系统实施全方位适时控制是控制活动未来发展的方向。当然,也有一些控制活动没有控制媒体的参与,如管理人员在生产现场通过观察直接实施控制。

4. 控制系统

控制系统是指由控制主体、控制客体和控制媒体组成的具有自身目标和功能的管理系统。任何一个控制系统都包括这3个基本要素,它们构成了一个有机的完整整体。和其他系统相比较,控制系统具有自身的一些特点。

1) 控制系统具有较强的环境适应性

控制系统对外部环境的适应性,主要表现为在一定的范围和限度内,系统对外界环境

的变化具有抗干扰能力。同时，控制系统可以有限度地影响到一些环境条件的变化，使环境的变化朝着有利于组织目标实现的方向发展。

2) 控制系统具有自身的目的性

从根本上讲，任何一个控制系统的目的都不外乎前述的两个方面：保证现有计划的实现及修正现有计划，保证组织目标的实现。不过，对于一个组织具体的控制系统而言，上述两个方面总是可以演化为一些更加明确的目的，成为整个系统努力的方向。

3) 控制系统具有较强的反馈功能

控制系统以信息的反馈为基础，通过对比控制标准和反馈信息，判断是否出现偏差及其大小，为制定控制措施提供依据。在采取纠正措施之后，进一步通过反馈检查措施的有效性。

另外，控制系统是相对于内外环境而言的，与周围的环境相互作用。控制系统通过与环境的物质与能量交换，通过确定的内外环境下控制主体借助控制媒体对控制客体的作用与反作用发挥自身的功能。离开了周围的环境和内部的条件，控制系统就没有存在的意义和价值。组织的控制系统总是在特定的环境条件下，服务于特定的组织目标的管理系统。当然，由于环境复杂多变，依赖于环境存在的组织控制系统同样不断发生动态变化，它是动态的、具有一定的开放性和相对稳定性的系统。

三、控制的原则

控制是管理的一项基本职能，也是容易出现问题的项工作。许多情况下，管理者制订了良好的计划，也建立了适当的组织，但由于没有把住控制环节，最终不能达到预期的目的。无效的控制会导致计划无效和组织无效。为了保证对组织活动进行有效的控制，必须遵循以下基本原则。

1. 准确性原则

一个控制系统要想行之有效，必须具备准确性。一个提供不准确信息的控制系统将会导致管理者在应该行动的时候没有行动，没有出现问题反而采取了行动。基于不准确信息的种种决策，往往是错误的决策，会使整个组织蒙受损失。现实中由于各种因素的影响，常常将不准确信息带入控制系统之中。因此，管理者需要选择适用的、精确的绩效衡量方法和工具来避免产生误差，同时还要采取预防措施，运用先进的管理技能避免出现弄虚作假行为。

2. 重点原则

控制不仅要注意偏差，而且要注意不同偏差的重要程度。我们不可能控制工作中所有的项目，事实证明，要想完全控制工作或活动的全过程几乎是不可能的。有效的控制只能针对关键项目，而且只有当偏差超过了一定限度，足以影响实现计划目标时才予以控制纠正。抓住活动过程中的关键和重点进行局部的和重点的控制，这就是重点原则。

由于组织和部门职能的多样化、被控制对象的多样性，以及政策和计划的多变性，几乎不存在选择关键项目和重点环节的普遍原则，但也有规律可循。一般地，目标原则和例外管理是控制过程的重点内容。

控制作为一种管理职能是普遍存在的。良好的控制必须具有明确的目的，不能为控制

而控制。无论什么性质的工作都可能包含多重目标，但总有一两个是关键的，管理者要在众多的目标中，选择关键的、反映工作本质、有控制要求的目标加以控制。这就是目标原则的思想。

为了提高效率，管理者应重点针对事先预料而实际发生了的例外情况进行控制。例外情况的出现，由于缺乏准备而易于措手不及，造成很大的影响，甚至是严重后果。因此，控制者要集中精力迅速处理例外事件。但单纯地注意例外之处是不够的，某些例外可能影响不大，有些则可能影响很大，因此管理者所关心的应当是那些需要特别注意的、出现概率大或者后果严重的例外事件，而把其他问题交给下属去处理。

管理者越是把控制力量集中在目标和例外情况上，控制就越有效。

3. 及时性原则

控制的及时性是指在控制工作中及时发现偏差，并能及时采取措施纠正。一个有效的控制系统必须能够提供及时的信息。信息是控制的基础。为提高控制的及时性，信息的收集和传递必须及时。如果信息的收集和传递不及时，信息处理的时间又过长，则偏差就不能及时纠正。当采取纠正措施时，如果实际情况已经发生了变化，这时采取的措施如果不变，不仅不能产生积极作用，反而会带来消极影响。

控制信息滞后往往会造成不可弥补的损失。时滞现象是反馈控制系统一个难以克服的困难。较好的解决办法是采用前馈控制，使管理者尽早发现乃至预测到偏差的产生，采取预防性措施，使工作的开展在最初阶段就能够沿着目标方向进行，即使有了偏差，也能及时纠正，把损失降到最低程度。

4. 灵活性原则

尽管人们努力探索未来，预测未来，但未来的不可预测性始终是客观存在的。我们努力追求预测的准确性，但不准确性总会存在。如果控制不具有弹性，则执行时不免被动。

为了提高控制系统的有效性，就要使控制系统具有一定的灵活性。控制的灵活性原则要求制定多种应付变化的方案且留有一定的后备力量，并采用多种灵活的控制方式和方法来达到控制的目的。控制应保证在发生某些未能预测到的事件的情况下仍然有效，如环境突变、计划疏忽、计划失败等，因此要有弹性和替代方案。控制应当从实现目标出发，采用各种控制方式达到控制目的，不能过分依赖正规的控制方式，如预算、监督、检查、报告等，它们虽然都是比较有效的控制工具，但也都有一定的不完善之处。数据、报告、预算有时会同实际情况有很大的差别，过分依赖它们有时会导致指挥失误、控制失灵。例如，销售预测的预测定额，会因实际销售量大大高于或低于预测数而失去控制意义。因此也要采用一些能随机应变的控制方式和方法，如弹性预算、跟踪控制等。

5. 经济性原则

控制是一项需要投入大量的人力、物力和财力的活动，其耗费之大正是许多问题应予控制而没有加以控制的主要原因之一。是否进行控制，控制到什么程度，都涉及费用，因此必须考虑控制的经济性，要把控制所需的费用与控制所产生的效果进行经济上的比较，只有当有利可图时才实施控制。

控制的经济性原则，一是要求有选择地实行控制，全面周详的控制不仅是不必要的也

是不可能的。要正确而精心地选择控制点，太多会不经济，太少会失去控制；二是要求努力降低控制的各种耗费而提高控制效果，改进控制方法和手段，以最少的成本查出偏离计划的现有或潜在的原因。费用的降低使人们有可能在更大的范围内实行控制。花费少而效率高的控制系统才是有效的控制系统。

四、控制的类型

在实际管理过程中，控制的类型是多种多样的，从不同的角度可以把控制分成多种类型。各种不同类型的控制都有其不同的特点、功能与适应性。

1. 按控制的环节分类

控制的手段可以在行动之前、进行之中或结束之后进行，因此从控制的环节可将控制分为前馈控制、现场控制和反馈控制 3 种类型。

1) 前馈控制

前馈控制又称预先控制，是指通过观察情况、收集整理信息、掌握规律、预测趋势，正确预计未来可能出现的问题，提前采取措施，将可能发生的偏差消除在萌芽状态，为避免在未来不同发展阶段可能出现的问题而事先采取的措施。

前馈控制是控制的最高境界。通常意义上的控制都是指在管理活动中不断收集、整理、分析各种信息，再根据信息处理结果提出解决问题的措施。由于信息的获得和处理、有效措施的出台等活动都需要时间，因此，控制在信息反馈和采取纠正措施中经常发生时间延迟，丧失了纠正失误的时机。管理人员更需要能够在事故发生之前就采取有效的预防措施，能“防患于未然”的控制活动，这就是前馈控制。显然，这是一种努力促使整个管理过程不发生任何偏差的控制方法。

在实践中，管理人员一般依靠总结过去发生的事件中包含的一般规律和预测事物未来发展变化趋势来制订计划。制订计划应留有余地，事先确定出可能出现的变化和相应的计划修改措施。不断地对未来做出预测，并根据预测的结果对未来的行为提出调整意见是前馈控制的关键。例如，某化肥厂考虑到未来一年化肥市场的整体走势和季节变化，提出全年计划销售量和销售平均价。同时提出，考虑到化肥市场具有的季节性特征，在旺季，月销售量和销售单价应当高出全年月均销售量和价格一定的比例；在淡季，则可以低于一定的比例，而且，不同月份可以进一步有所区别。

2) 现场控制

现场控制又称即时控制，是指在某项活动或者工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的指导、监督，以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。现场控制是一种管理者与被管理者面对面进行的控制活动，其目的主要在于及时纠正工作中出现的各种偏差。现场控制的效果与领导者的工作作风、领导方式等密切相关。

(1) 现场控制的内容。现场控制集中表现在基层管理活动中，其内容主要包括以下几个方面。

管理者直接向下属指示适当的工作方法和工作过程。

在现场监督下属的工作，以确保计划目标的顺利实现。

发现偏差，立即采取措施，予以纠正。

发现以前未曾出现过的新问题，采取果断措施，予以纠正，或者及时向其他部门和人员上报情况。

(2) 有效的现场控制应具备的条件。现场控制是一种面对面的控制活动，有效的现场控制需要具备如下条件。

较高素质的管理人员。在现场控制中，管理者没有足够的时间对问题进行深入仔细的思考，也很少有机会和他人一起分析讨论，常常依靠自身的知识、能力和经验，甚至是“直觉”，及时发现并解决问题。高素质的管理人员不仅能迅速解决常见问题，而且面对棘手的新问题，也能及时做出准确的判断，并果断提出处理意见。

下属人员的积极参与。现场发生的问题常常是程序化的，多数操作性较强，注重问题的细枝末节。管理者在按照计划对下属实施控制的过程中，必须多听取下属人员尤其是一线人员的意见和建议。

适当的授权。在现场控制过程中，管理人员必须及时发现问题、解决问题，不应当也不能事事都向上级请示，以免造成工作中断，错过时机。所以，担负现场控制责任的管理人员应当拥有相应的职权。

层层控制，各司其职。一般而言，现场控制是上级管理者对下级人员的直接控制。一个组织中，可能同时存在多个管理层级，有效的现场控制必须由最熟悉情况的管理人员实施，才能保证全面而深入地了解问题并提出最为切实可行的方案，还可以避免多头控制和越级管理。因此，由熟悉第一手情况的直接管理者实施现场管理最为有效。

3) 反馈控制

反馈控制也可称为事后控制或事后反馈控制，主要是分析工作的执行结果，将它与控制标准相测量、比较、分析和评价，发现存在的偏差，分析其原因和对未来的可能影响，依此采取措施，以防止偏差再度发生，并以此作为改进下一次工作的依据。

但事后控制自身存在着的缺陷：①实施矫正措施之前，已造成损失；②时间滞后性。控制的主要作用是要通过总结过去的经验和教训，为未来计划的制订和活动的安排提供借鉴，以确保组织计划的实施进入良性循环的轨道。成语“亡羊补牢”是反馈控制最好的示例。在管理实践中，员工的效率考评就属于反馈控制的范畴。

2. 按控制的集中分散程度分类

按照控制的集中分散程度，可将控制分为集中控制、分层控制和分散控制。

1) 集中控制

集中控制是指在组织中建立一个相对稳定的控制中心，由控制中心对组织内外的各种信息进行统一的加工处理，发现问题并提出问题的解决方案。在集中控制中，信息处理、偏差检测、纠偏措施等都是由一个中心统一完成的。集中控制对组织的重大项目与事务成立专门的控制机构，进行重点控制。集中控制最大的优点就是能够保证组织的整体一致性。但是，集中控制容易造成管理人员缺乏积极性，出现官僚主义，甚至导致组织反应迟钝，也可能出现控制中心失误带来整个组织的坍塌。集中控制是一种较低级的控制，只适合结构简单的系统，如小型企业、家庭作坊等。这种形式的特点是所有的信息（包括内部、外部）都流入中心，由控制中心集中加工处理，所有的控制指令也全部由控制中心统一下达。

2) 分层控制

分层控制是指将管理组织分为不同的层级，各个层级在服从整体目标的基础上，相对

独立地开展控制活动。在分层控制中，各个层级都具有相对独立的控制能力和控制条件，能对层级内部子系统实施控制。整个组织区分为若干层次，层次内部实施直接的控制，上一个层级对下一个层级实施指导性的间接控制。

3) 分散控制

分散控制是指组织管理系统分为若干相对独立的子系统，每一个子系统独立地实施内部直接控制。分散控制对整个组织集中处理信息的要求相对较小，容易实现。由于反馈环节少，因此，整个组织系统反应快、时滞短、控制效率高。在分散控制中，由于各个子系统各自独立控制，即使个别子系统出现严重失误，也不会导致整个系统出现混乱。分散控制的问题是各个子系统独立地进行控制，不同系统之间的协调较差，难以保证子系统目标和整个系统整体目标的一致，有可能影响到整个系统的优化，甚至导致系统整体失控。



课堂讨论

在大学生活里，课后的业余时间是十分充裕的，你是否对自己的业余生活管理实施了控制？请依据实例说明你是怎样对业余生活进行控制的。

任务二 控制过程

控制是一种管理实践活动过程。在实践过程中，存在着针对不同控制对象进行的不同控制活动。例如，从企业财务管理的角度分析，存在着企业的资金投入量控制、融资渠道控制、资金成本控制、投资回收期控制等；从产品的生产角度出发，存在产品的生产成本控制、产品质量控制、在制品和产成品库存量控制、产品生产的安全控制、生产现场的卫生清洁控制等；从调动人员的积极性考虑，存在着员工情绪控制、员工工资奖金控制、职务晋升控制等。但是，不论控制活动的对象是什么，任何一项活动的全过程都存在相似之处，我们把管理实践中控制活动发生、发展的一般历程称为控制的基本过程。

控制的基本过程包括 3 个步骤：制定控制标准；衡量工作绩效；纠正偏差。下面逐一论述说明。

一、制定控制标准

要控制就要有标准，离开可比较的标准，就无法实施控制。控制主要是对组织活动加以监督和约束，以求实现所期望的目标。为此，必须首先确定一些标准，作为共同遵守的衡量尺度，并作为比较的基础。没有科学合理的控制标准，就无法对管理活动进行控制。控制标准的制定要以计划和组织目标为依据，综合考虑控制对象的特点等多种因素，找到关键的控制环节，同时也离不开制定标准的科学方法。

1. 确定控制对象

管理者在管理过程中一般都会对影响组织实现成果的因素进行全面的控制，但这种全

面控制往往是不现实的，也是不经济的。所以，管理者应确定控制的目标，选择那些对实现组织成果有重大影响的因素作为重点控制的对象。

2. 选择关键控制点

关键控制点又称战略控制点。组织有效的行为会导致成功，而无效的行为往往会导致失败，有效或无效的行为就是要选择控制的关键点。在管理活动中，管理者不可能对所有的管理活动都进行控制，而是选择主要的关键性的环节作为控制对象，把处于关键点的工作预期成果作为控制标准，如企业中的成本核算、盈利率、生产率、市场占有率等。选择关键点要注意以下几个方面：影响整个工作过程的关键性事项；在重大损失出现之前显示出差异的相关事项；反映组织主要绩效水平的控制点。

3. 制定标准的方法

根据控制对象的不同，建立控制标准的方法也各不相同，常用的制定控制标准的方法有 3 种。

1) 统计方法

根据组织的历史资料和其他单位的资料来确定控制标准。根据历史资料确定标准，需要有比较系统的、准确的统计资料，并充分考虑到各种因素变化的情况。所采用的统计资料越全面、系统，准确度越高，各种变动因素考虑得越周到，制定出来的标准就越合理。历史的统计资料作为某项工作确定标准的依据，具有简便易行的好处，但是据此制定的工作标准可能低于同行业的先进水平。例如，某企业连续 5 年的销售量基本保持了 15% 的增长，2013 年的销售量指标等于 2012 年的销售量乘以 115%。

2) 工程方法

工程方法是通过对工作情况进行客观的分析，以准确的技术参数和实测的数据为基础，在客观的定量分析的基础上来制定标准。严格地说，工程标准是一种用统计方法制定的标准。工业工程法可以一直追溯到科学管理时期泰勒首创的定额制及吉尔布雷斯夫妇的动作研究。20 世纪 50 年代后，工业工程法被广泛应用于组织管理控制过程，取得了很好的效果。

3) 经验估计法

经验估计法是由有经验的管理人员根据经验来建立标准，一般作为统计方法和工程方法的补充，适用于无法获取统计数据和实测数据进行分析的情况。在使用这种方法的过程中，要注意利用各方面管理人员的知识和经验，科学综合大家的判断，制定出一个相对先进合理的标准。

4. 制定控制标准的要求

1) 目的性

控制工作必须以实现组织计划为目的。一项计划对工作提出的要求，有的是具体的、可以控制的；有的则不具体，难以控制。为了便于实施控制，应当将计划中规定的目的要求转换成具体的易于操作、控制的标准。这些标准应明确清晰，通俗易懂，便于理解和操作控制，同时必须忠实地体现计划中所规定的总的目的要求。

2) 多元性

一个组织，不论是企业，还是机关、学校、医院，它的目标都不是单一的，而是多元的。一个企业的目标包括一定的利润指标、一定的产量指标、新产品研究开发指标、安全

指标、环境污染指标、在国外市场上销售产品的指标、市场占有率指标等。每一个目标都可以转换成一个标准，因此标准也是多元的。控制标准的多元性，不是一个事物存在多元标准，而是因为目标的多元性直接导致标准的多元性。

3) 可检验性

标准的制定要具有可检验性，或者说，标准不是虚无缥缈的幻象，而是在具体实践过程中能够确实作为行动比照物的对象。这是制定控制标准的一条重要原则。使标准具有可检验性，最简便的方法就是把目标变成定量化的东西。例如，某企业研究开发部门制定的工作控制标准有“积极开展产品研制工作”一项，其中“积极”这一标准就不具备可检验性。如果把“积极”定量化为每年提供多少个产品开发创意、实施多少个产品开发项目、保证多少个开发项目正式投入生产等指标，控制标准就具备了可检验性的特征。但是，必须注意到并不是所有的标准都能定量化。实际上，有些定性的指标是很难用数量来表示的。这种情况下，要尽量把控制指标转化为定量指标，提高可检验性。例如，可将很难定量表示的企业高层管理者领导行为的控制标准，转化为“事业心”、“创新能力”、“沟通能力”、“协调能力”等指标，每一个指标细分出“很好”、“好”、“一般”、“差”、“很差”5个等级，给定等级分值（如5、4、3、2、1），各项得分相加，得到领导行为的综合评价标准。

4) 可行性

标准的制定要切实可行，即标准的高低要适当。标准制定得太高或太低都会影响执行人员的工作积极性。首先，控制标准必须明确清晰，便于理解，易于把握。其次，标准要具有实现的可能性。所谓实现的可能性，是指这种标准的制定反映了事物的发展方向，符合客观规律，要有实现的根据，证明目前通过一定的努力是能够实现的。再次，标准的制定应具有现实的实践意义。就是说，标准符合当前实际需要，符合事物发展的客观规律。

5) 利益目标一致性

组织的目标是多元的，因为组织目标总是通过组织内部的各个部门和人员对自身目标的追求实现的。也就是说，组织的多元目标是通过内部各子系统子目标体现出来的。组织的整体目标和各个子系统的子目标之间既存在一致性，又存在矛盾性。例如，一个企业的所有部门都希望企业能够不断发展壮大，只有企业发展壮大了，各部门才能获得长期稳定的发展，从这一方面讲，各部门的利益目标是一致的。但是，各部门同时还希望本部门的发展快于其他部门，收益多于其他部门，这样，就会出现部门之间、部门同企业整体之间利益的不一致。为了确保企业目标的实现，控制标准就必须体现部门目标与企业整体目标一致的要求。这种一致不能依靠行政命令，要依靠利益的引导和驱动。因此，目标一致性的核心，必然是利益目标的一致性。

标准的确定，应该采取各方协商一致的原则，以保证标准之间相辅相成。这样做，一方面可以产生出各方都能接受的标准，使标准具有群众性和实践性；另一方面，可以调动各方面的积极性，增强各方的责任感和使命感，从而为目标的实现创造有利条件。



管理常识

控制标准的类型

控制标准有多种类型。从理论上讲，最理想的控制标准是最能反映工作绩效的指标，应该直接选取可考核的指标作为标准。但是，在实践中，常常出现不易操作的情况。因此，

更常见的做法是将计划目标要求达到的指标数值，通过一定的方法分解成若干标准，分别予以考核。例如，可将企业获利能力分解为利润总水平、销售利润率、成本利润率和总资本报酬率等标准，分别予以考核。

在控制过程中，可供选择的标准主要有以下几个。

1. 实物标准与价值标准

实物标准是非货币衡量标准，它以实物单位数量作为计量的标准。耗用原材料、耗费劳力、提供服务及生产产品的数量常常采用这种标准。它能反映诸如单位产品产出所需工时数、耗电度数、原材料消耗量，以及吨公里油耗、机器台时产量等数量标准。也可反映品质，诸如轴承的硬度、公差的精密度、汽车的最大时速、房屋的抗震强度等。

在应用货币值衡量业务工作绩效时，会产生各种不同的价值标准。价值标准没有确定的实物单位而只以一定的金额予以表示，用以衡量投入、产出的绝对金额数或者相对数。例如，企业在某一段时间范围内的销售额、工资总额、注册资本金、成本总额、流动资金占用额、应收账款，以及投资报酬率、流动资产与流动负债比率、固定投资额与总投资比率等。

2. 成本标准与收益标准

成本标准都是货币衡量标准，可以认为是价值标准中的一种。这类标准是将经营活动的成本用货币值来表示。常见的成本标准有单位产品的直接成本、间接成本、原材料成本、工时成本、单位时间的人工成本、单位销售额的销售费用等。

把货币标准应用于经济活动的收入即为收益标准。收益标准是多种多样的，如产品销售额、营业收入营业外收支净额，以及利润总额、单位产品利润额、人均获利额等。

3. 历史标准与计划标准

过去曾经达到的历史水平可以作为未来的控制标准。例如，一些企业将历史上最高利润额作为本年度的利润标准，这就是历史标准。

管理人员也可以编制计划指标，以此作为未来管理活动过程中的控制标准，这样的标准称为计划标准。例如，企业可以根据市场竞争激烈程度和自身发展的要求提出新产品开发的计划指标——每半年推出一种新产品，以此作为未来3年内研究开发部门工作的控制标准。

4. 有形标准和无形标准

一般地，可以用实物或者价值指标量化的标准，称为有形标准。有形标准又称定量标准。例如，在一定的技术条件和确定的品级条件下，炼一吨铁需要的铁矿石数、生产一吨尿素需要的原煤吨数等，都是可以量化的。

那些难以量化的，既不能用实物作标准又不能以货币来衡量的标准则称为无形标准，或者定性标准。例如，衡量采购主管或人事主管的工作能力的标准，确定广告效果的标准，确定公共关系活动成效的标准等，这些都是很难量化的无形标准。

在企业中有不少无形标准，这是由于在工场、分销店、运送室或会计部门等方面还没有研究出适当的绩效评定标准。也许更重要的原因是，在业绩中涉及人事关系时，要衡量何谓“良好”“有效果”或“有效率”，那是十分困难的。心理学家和社会计量学家在测试、调查和抽样方法研究上做出了很大的努力，也取得了一些成果，但对于人事关系的控制仍然必须依靠无形的标准。

二、衡量工作绩效

制定标准是为了用于衡量实际业绩，即把实际工作情况与标准进行比较，找出实际业

绩与控制标准之间的差异，并据此对实际工作业绩做出评估。

控制过程始终涉及工作业绩和控制标准的对比，因此，实际业绩的确定直接关系到控制过程的质量，必须十分重视。确定实际业绩必须坚持系统检查。实事求是、抓住重点、持之以恒的原则。通过调查、汇报、统计、分析等方法全面确切地了解实际情况；要力求真实，防止文过饰非、空洞无物；抓重点、要点，关键处进行重点检查，使控制活动富有针对性；要将它作为一项经常性的工作，建立检查制度、汇报制度，长抓不懈。

为了防止被控制者歪曲或隐瞒实际情况，管理者可建立统计、审计、政策研究等部门专门从事这项工作。也可以采用逐级考核的办法，由直接的上级部门对下属部门或个人进行考核。例如，董事会对总经理的工作业绩进行考核，总经理对部门经理进行考核等。如此，在企业内部形成完整的考核体系。同时要注意，不要把实际业绩简单地理解为某项工作或某个项目的最后结果，它可能是中间过程或状态，也可能是由中间过程或状态推测出的结果。控制的目的是衡量绩效，而是达到预定的绩效。所以在控制过程中也要预测可能出现的偏差，以控制未来的绩效。

做任何事情都要有一套科学的方法，衡量标准的执行绩效也不例外。方法正确、适当与否，关系到控制工作的成败。正确的方法是产生正确结论的可靠保证，错误的方法会把工作引向迷途。因此，对于衡量绩效的方法，人们应给予足够重视，要特别注意以下几点。

1. 加强调查研究

对工作业绩进行评定，首先要有足够的资料，用事实说话。翔实准确的资料只能从实践中来，通过调查获取。当然，收集资料要遵循一套科学方法，要对收集到的资料进行科学的研究，在筛选、鉴别、加工的基础上使用，努力做到“去粗存精，去伪存真，由此及彼，由表及里”。例如，对于一位车间主任工作绩效的评价，要考察一定时期内车间的产品产量、合格率、生产成本、事故率及员工的意见等。收集到的各方面信息不一定准确，需要加以辨别和整理，才能使用，最终得出评价结果。

2. 采取具体问题具体分析的方法

人们对事物的认识总是由表及里、不断深入的。为了能准确地认识事物的本质和规律性，必须对掌握的材料进行深入的分析研究。不仅要分析现有的信息资料，还要分析事物发展的历史过程，分析事物在发生发展过程中所处的具体环境。例如，抽油烟机生产商在评价一段时间内销售人员业绩时，不仅分析销售额、货款回收率，还要分析整个国民经济发展状况，抽油烟机市场总需求的变化，竞争对手的政策、措施，以及本企业的生产条件、分销渠道建设等多个因素。在充分考虑各种影响因素后，再确定对销售人员的业绩评价。

3. 必须分清主次

工作的好坏，主要取决于事物的主要方面。衡量绩效时只有分清主次，才能对工作进行正确的判断。这样既抓住了管理的重点，又能防止在次要方面花费太多精力，可以提高管理工作的效率。明确存在的问题中哪些是带倾向性的，哪些是枝节性的；哪些是过去遗留下来的，哪些是新出现的；新出现的问题中哪些是因为政策本身不完善造成的，哪些是在执行过程中产生的；问题是正在逐步解决，还是在不断发展。把这些问题都弄清楚了，也就弄清了问题的主次，抓住了事物主要方面，才能正确地衡量绩效。



信息的基本特征

有了合理的标准和较为可行的衡量执行情况的方法,就能够比较客观公正地评价工作业绩。事实上,任何管理活动成效的评定问题,在拟定标准时就已经部分地得到了解决。也就是说,在制定考核标准的同时也就将计量的单位、计算的方法、统计的口径等确定下来。因此,对于评定成效而言,剩下的主要问题是如何及时地收集适用而可靠的信息,并将其传递到对某项工作负责而且有权采取纠正措施的主管人员手中。

显然,在控制的过程中,对工作业绩的衡量,直接与信息的质量相关。一般来说,用于衡量工作业绩的各种信息应当具有以下基本特征。

1. 及时

及时有两层含义:一是及时记录那些事后不能追忆和不能再现的重要信息。例如,工序质量的检验信息、班产量信息、生产调度信息、重要会议上的发言和最后决议等信息。二是信息的加工、检索和传递速度要快速。如果信息不能及时提供给各级主管人员及相关人员,就会失去它的使用价值,而且可能给组织带来重大的损失。例如,产品订货会议上用户的需求信息,尤其是大用户对产品的价格、数量、设计改动和交货期的特殊要求,这些信息必须以最快的速度传递给企业销售部门的主管和人员甚至企业的最高领导人,以便他们不失时机地进行决策。

2. 可靠

信息不仅要及时,而且必须是可靠的。道听途说不能作为有效的信息使用。信息的可靠性除了与信息的精确程度有关外,还与信息的完整性有关,单一的信息往往是不可靠的。例如,市场上饮水机一时紧俏,还不能说明这种产品有长期大量的市场需求,企业还必须收集有关消费者平均收入水平、消费结构、竞争企业的生产能力甚至宏观经济政策等多方面的现状信息和变化信息,进行综合分析,才能做出正确判断。信息可靠性与完整性的关系证明,要提高信息的可靠性,最简单和最有效的方法就是尽量多地占有各种信息,通过对各种信息的对比分析,去伪存真,最终得出正确结论。不过,很多管理问题时效性很强,不可能有充足的时间从容决策,管理人员常常要依靠不完备的信息做出决策,这就要考验他们的管理水平了。

3. 经济适用性

管理工作需要的是适用的信息,也就是说,不同的管理部门对信息的种类、范围、内容、详细程度、精确性和使用频率等方面的要求是各不相同的。如果不加区分地向这些管理部门提供相同的信息,不仅会造成信息的大量冗余,增加信息处理工作的负担和费用,而且还会给这些部门的主管人员查找他们所需要的信息带来困难,造成时间上的浪费甚至经济上的损失。

信息适用性的另一个要求是,信息必须经过有效的加工。例如,实现利润情况的信息,可以用销售收入百分比、投资回收百分比及总资金百分比的增减等多种比率来表示。这就便于反映实现利润与企业经营的全面情况,从而发现经营中的问题,以便及时采取纠正措施。如果仅仅是一个利润额的数字是说明不了多少问题的。

三、纠正偏差

控制过程的第三步是纠正偏差，以使各项工作按着计划要求的轨道发展。通过实际业绩同控制标准之间的比较，可以检验两者之间有无差异。如果没有差异，工作按原计划继续进行；如果出现差异，则首先要了解偏差是否在标准允许的范围之内。若偏差在允许的范围之内，则工作继续进行，但也要分析偏差产生的原因，以便下一步改进工作，做到精益求精；若差异在允许的范围之外，则应及时地深入分析产生偏差的原因，在分析原因的基础上找出适当的纠正办法，纠正偏差。

1. 明确偏差产生的原因

并非所有的偏差都可能影响企业的最终成果。有些偏差可能反映了计划制订和执行工作中的严重问题，而另一些偏差则可能是一些偶然的、暂时的、区域性因素引起的，从而不会对组织活动的最终结果产生重要影响。因此，在采取任何纠正措施以前，必须首先对反映偏差的信息进行评估和分析。首先，要判断偏差的严重程度，是否会影响组织的活动效率，是否值得去分析原因，采取纠正措施；其次，要探寻导致偏差产生的主要原因。

纠正措施的制定是以偏差原因的分析为依据的。而同一偏差则可能由不同的原因造成：销售利润的下降既可能是因为销售量的降低，也可能是因为生产成本的提高；前者既可能是由于市场上出现了技术更加先进的新产品，也可能是由于竞争对手采取了某种竞争策略，或是企业产品质量下降，后者既可能是原材料、劳动力消耗和占用数量的增加，也可能是由于购买价格的提高。不同的原因要求采取不同的纠正措施。要通过评估反映偏差的信息和对影响因素的分析，透过表面现象找出造成偏差的深层原因；在众多的深层原因中找出最主要者，为纠偏措施的制定指导方向。



管理实例

某汽车生产企业亏损的原因分析

一家汽车生产企业某一年度出现了亏损。亏损可能是以下因素共同作用的结果。

(1) 随着国际经济一体化进程的推进，外国汽车大批进入中国市场，抢走了一部分市场资源。

(2) 各地盲目引进汽车生产线，造成市场供大于求。

(3) 政府严格控制汽车尾气排放标准，导致本企业部分生产线处于停产改造中。

(4) 主要竞争对手推出了更有竞争力的新产品。

(5) 负责销售的副总裁辞职。

(6) 选择的广告媒体不适当。

(7) 产品质量不稳定。

(8) 内部存在大量的富余人员。

(9) 老企业离退休人员多，负担重。

而进一步分析这些因素后发现：产品质量不稳定是主要原因，其次是政府出台的环保政策。



管理启示

这里特别需要注意的是：不仅要分析负偏差，也要分析正偏差。这是因为：正偏差的出现可能是某段时间特殊事件作用的结果，不能忽视隐藏在背后的负面因素。例如，有的企业短期内获得高额利润，可能是受大的经济环境的作用，企业中可能还存在管理混乱、发展缺乏后劲的隐患。如果不进行冷静的分析，就容易被一时的胜利冲昏头脑，不利于组织的长远发展。

2. 采取纠偏措施

在深入分析差异原因的基础上，控制者要根据不同的情况采取切实可行的措施。一般而言，控制措施可以从以下几方面考虑。

1) 改进工作方法

通常来说，在组织内外部条件没有发生重大变化的情况下，工作绩效达不到原定的控制标准，工作方法不当是主要原因。特别是在企业中，生产和计划的目的是生产出高质量的、符合社会需要的产品。因此计划和控制都是以生产为中心的，而生产技术则是生产过程中的重要一环，在很多情况下偏差来自技术上的原因，为此就要采取技术措施，及时处理生产过程中出现的技术问题。

2) 改进组织工作和领导工作

控制职能与组织、领导职能是相互影响的。组织方面的问题主要有两种，一是计划制订之后，组织实施方面的工作没有做好；二是控制工作本身的组织体系不完善，未能及时地对已经产生的偏差进行跟踪和分析。在这两种情况下，都应改进组织工作，如调整组织机构、调整责权利关系、改进分工协作关系等。偏差也可能是由于执行人员能力不足或工作积极性不高而导致的，那么就需要通过改进领导方式和提高领导艺术来纠正。

3) 调整或修正原有计划或标准

如果偏差较大，就有可能是由于原有计划安排不当导致的。也可能是由于内外环境的变化，使原有的计划与现实状况之间产生了较大的偏差。无论是哪一种情况，都要对原有计划进行适当的调整。需要注意的是，调整计划不是任意地变动计划，调整不能偏离组织总的发展目标，调整的目的归根到底还是实现组织目标。在一般情况下，不能以计划迁就控制，任意地根据控制的需要来修改计划。只有当事实表明计划标准过低或过高，或因环境发生了重大变化使原有的计划实施的前提不复存在时，才能对计划或标准进行修改。



管理实例

美国沃尔玛公司的内部控制

美国沃尔玛公司（以下简称沃尔玛）为世界上最大的连锁零售商，成立于1962年。目前，沃尔玛在全球开设了超过8000家商场，员工总数210多万人，每周光临的顾客达2亿人次，年销售额相当于全美所有百货公司的总和，年销售额增长率达40%。沃尔玛能在短短半个世纪实现如此迅猛的发展，不能不说是零售业的一个奇迹。细究其商业成功，良好的内部控制作为中枢神经系统和推动企业健康发展的引擎，自然功不可没。

一、控制环境——诚实原则与道德价值观

沃尔玛不怕员工犯错误，而且会派专人帮助员工去改正错误，但有一个错误除外，那就是不诚实，这是沃尔玛对员工最基本和最重要的要求。沃尔玛在招聘员工时，非常看重员工的诚信，即使学历再高，为人不诚实依然无法得到聘用。

沃尔玛所提倡的道德价值观，可以归结为顾客第一、员工第二、管理层第三。

1. 顾客就是上帝

沃尔玛的创办人沃尔顿曾说过，“顾客能够解雇我们公司的每一个人，他们只需要到其他地方去花钱，就可做到这一点”。以顾客为本，沃尔玛采取了“低加价”的零售经营模式，喊出“天天低价”的口号。在向顾客提供价廉物美商品的同时，沃尔玛还向顾客提供最优质的服务。它有个经典的顾客服务原则：第一条，顾客永远是对的；第二条，如果对此有疑义，请参照第一条执行。沃尔玛还提出了“三米微笑（10-foot Rule）”和“日落原则（Sundown Rule）”。其中，“三米微笑”要求员工对3米（10英尺）之内的顾客微笑并看着顾客的眼睛，认真地回答顾客的提问，永远不要说“不知道”；“日落原则”则要求员工在收到顾客、供应商或其他员工的电话当天日落之前，对这些电话做出答复。

2. 尊重每一位员工

沃尔玛不把员工当作“雇员”看待，而是视为“合伙人”和“同事”，认为他们是公司最宝贵的资源。员工的姓名标牌上除了名字外，还有一个标语“我们的员工与众不同”，这也意味着每个人都是公司内平等而重要的一员，只是分工不同而已。在处理员工关系方面，沃尔玛更多的是激励，而不是批评或处罚。

3. 管理者每天都追求卓越

沃尔玛已经连续多年位居全球商业企业榜首，但管理层仍然坚持“每天追求卓越”的企业精神。例如，沃尔玛的商店经理每周至少要到周围其他商店10次以上，看看自己的商品价格是不是最低，竞争对手有哪些长处值得学习等。其他诸如勇敢坚韧、善于创新、精力充沛、诚实公正等品质，也时刻渗透到从决策到监督、从采购到销售的内部管理控制过程中。

二、控制命门——人力资源保障与激励

内部控制靠人去设计，也靠人去执行。可见，人力资源是内部控制的命门。沃尔玛非常重视对员工的培养与教育，公司60%的管理人员是从普通营业员成长起来的。而且公司会对不同层次的员工进行与岗位或职位相对应的培训，如新加入公司员工的入职培训，普通员工的岗位技能培训和部门专业知识培训，部门主管和经理的基础领导艺术培训，卖场副总经理以上高管人员的高级管理艺术培训，不定期地从世界各地选拔工作表现优秀且有发展潜力的管理人员前往沃尔顿学院接受的系统培训。员工在刚加入公司时，也不一定非得从基层做起，受教育多的人可以被安排到比受教育少的人更高的位置。只要能在工作中做出成绩，证明自己的能力，很快就能得到提拔。

沃尔玛还利用利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划对员工进行有效的激励。其中，利润分享计划保证每个在公司工作1年以上及每年至少工作1000个小时的员工，都有资格分享公司利润。员工在离开公司时可以现金或公司股票方式取走相应的份额；雇员购股计划是通过工资扣除的方式，使员工以低于市值15%的价格购买公司的股票（公司股票在纽约证交所、太平洋股票交易所、多伦多股票交易所上市）。如今，沃尔玛80%以上的员工都拥有公司股票；损耗奖励计划是通过与员工共享公司因减少损耗而获得的盈利来控

制偷窃事件的发生。公司对商品损耗规定了最低标准,低于损耗指标者可得到一定的奖金。这大大激发了员工的积极性,也使沃尔玛的损耗率仅为零售业平均水平的一半。此外,公司还实行与销售业绩挂钩的年薪制,区域以上管理人员的年薪同整个公司的业绩挂钩,商店经理的收入同该店的销售业绩直接挂钩。

三、控制活动——科技与成本节省

沃尔玛运用科技手段促进业务发展和加强内部控制,为各界树立了成功典范。沃尔玛是最早使用计算机跟踪存货(1969年)、最早使用条形码和电子扫描器来管理商品(1981年)、最早将卫星用于零售业(1983年)、最早采用电子数据交换系统(1985年)并最早采用电子防盗系统(1988年)的公司。每家沃尔玛分店销售的任一商品都会通过与收款机相连的电脑即时记录并汇总起来,然后通过卫星通信系统反馈到配送中心和沃尔玛总部,直至沃尔玛的5000多家供应商。全球门店可在1小时内对每种商品的库存、上架和销售量等信息全部盘点一遍,并通知货车司机最新路况,调整车辆送货的最佳路线,做到商品销售与配送同步、配送中心与供应商运转一致,实现物流、商流和信息流的统一。灵活高效的物流配送,使得沃尔玛的各分店即使维持少数存货,也能保持正常销售,从而大大节省了存贮空间和存货成本。

此外,沃尔玛还处处精打细算,以降低成本和各项费用支出。一是“苛刻地挑选供应商,顽强地讨价还价”,以尽可能低的价格向制造商直接采购。二是实现采购本地化,既节约成本,又适应了当地顾客的消费习惯。在中国,沃尔玛销售的95%商品都是“中国制造”。三是讲究精简实用。例如,新店开业不追求豪华装潢,也不做广告宣传;办公费用(包括总公司和地区经理们的薪水、办公室的开支,以及配送中心和计算机系统的投入)只允许占营业额的2%。四是通过“点子大王”的传统,激励员工不断向管理层提供各种节省费用的点子。

四、控制渠道——信息沟通与监控

沟通是收集和分享信息最重要的途径。沃尔玛认为,沟通必须亲力亲为,管理人员必须亲临基层,及时了解和处理店中事务。因此,沃尔玛不仅倡导类似通用电气的“open door”做法,而且更为倡导管理层走出房间、走近基层员工,原因在于:如果不是碰到特别重要的问题,基层员工是不会贸然走进总裁的办公室的;距离总部太远的员工是很难有机会走进总裁的办公室的;基层员工走进总裁的办公室有越级汇报之嫌,尽管决策层倡导越级汇报,但员工出于顾虑也不会轻易这样做。这种走进基层的沟通方式使得信息失真的可能性大大减少。

沃尔玛强调适度授权,即将责任和职权下授给一线工作人员,尤其是清理货架和经常接触顾客的部门经理。例如,采取“店中有店”的方法,即每个人所负责的区域就是一个“店”,每个人就是自己店的总经理。同时,在授权过程中,还需要实施监督。沃尔玛认为,信息共享是解决监督问题的有效办法。对于每位员工来说,经营方式、采购价格、运输成本和利润等所有资料都是公开、透明的。通过适当的授权和良性的竞争,不仅调动了员工的积极性和创造性,同时达到了有效监督的目的,以人为本的内控制度才得以展开。

另外,沃尔玛的门店虽然遍布全球,但其通过清晰的责任配置,使得每家分店都在公司的监控之下。具体来说,每家分店由1位经理和至少2位助理经理经营管理,经理负责整个分店的运营,助理经理则分别负责耐用商品和非耐用商品的管理,他们领导着约36个

商品部门经理；分店经理向地区经理汇报工作，每位地区经理负责约 12 家分店；地区经理向区域副总裁汇报工作，每位副总裁下设 3 或 4 位地区经理；区域副总裁向公司执行副总裁汇报工作，另外还有 2 位高级副总裁分别负责新店发展和公司财务。各区域副总裁是核心，他们负责整个公司的沟通和运营管理。虽然沃尔玛的商业规模早已今非昔比，但这一监控机制基本上与初建时一样简单、精炼和有效。

任务三 控制方法

一、预算控制

1. 预算的概念和特点

预算是一种用数字，特别是财务数字形式编制的反映组织在未来某一个时期某项活动的计划。预算控制是在管理控制中使用最广泛的一种控制方法。预算计划的数量表现，预算的编制是作为计划过程的一部分开始的，而预算本身又是计划过程的终点，是转化为控制标准的计划。因此，预算控制最清楚地表明了计划与控制的紧密联系，编制预算能使确定目标和拟定标准的计划工作得到改进。同时，预算的价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都制定了预算时，就为协调组织的活动提供了基础。同时，由于对预期结果的偏离将更容易被查明和评定，预算也为控制工作中的纠正措施奠定了基础。因此，预算可以引导出更好的计划和协调，并为控制提供基础。具体来说，预算具有以下特点。

1) 计划性

预算首先是一种计划方法或者说计划形式，是一种特殊的计划。预算的主要构成内容是各种数字计划。作为一种特殊的计划，预算着重解决这样的问题。

(1) “是多少”。预算首先规定了在未来一段时间内组织收入或者支出的总额。例如，企业在未来一年中销售收入应当达到的数额，需要支出的成本和费用额，可以获得的利润数。

(2) “结构如何”。由于预算总额是由不同的内容相互进行加减得到的，因此，有一个整体的预算数额还远远不够，还必须确定每一部分的数额或者各部分的相对数额。例如，企业必须进一步明确未来一年的产品销售收入预算、其他销售收入、营业外收支净额、制造成本、各项期间费用，以及固定资产、流动资产、长期负债、递延资产等的预计数。

(3) 时间界限。预算必须明确说明是从何时开始，何时结束。

(4) “为什么制定这样的预算”。即对目标数字进行必要的说明，说明一项数字计划为什么是这样而不是其他的数额或者结构。

2) 预测性

预算是对未来的计划，不论是在历史数据基础上进行必要调整后得到的数据，还是根据主观经验推测得到的数据，都无一例外地隐含了对未来的估计。预计可能会出现这样的数据结果，或者说预计经过努力后可以达到这样的数据和结构特征。因此，预算本身包含

着对未来的预计，正是在对未来的各种环境和条件做出一定的预测之后才制定预算。

3) 控制性

预算是未来需要达到的工作指标数值，或者说是需要经过努力达到的目标，也是组织中涉及收入支出活动的一种数量化标准。因此，制定预算构成控制的第一步，即制定控制标准。比起其他控制标准，用预算作为控制标准具有更明确、更具体、操作性更强的特点。对于预算执行情况的中期检查，构成了控制中的衡量绩效工作。而对比绩效和预算后，采取措施，保证贯彻预算目标的工作就是控制过程中的纠偏过程。因此，预算控制就成为组织控制工作的重要内容。

2. 预算的种类

依据不同的分类标准，预算可以区分为不同的类别，主要有如下几种。

1) 刚性预算与弹性预算

刚性预算指在执行进程中没有变动余地或者变动余地很小的预算。一般来说，刚性预算控制性强，但对环境的适应性差且不利于发挥执行人的积极性。常见的刚性预算是控制上限或控制下限的预算，如要求严格执行的财政支出预算和财政收入预算等。

弹性预算指预算指标留有一定的调整余地，有关的当事人可以在一定的范围内灵活执行预算确定的各项目标和要求。弹性预算的主要优点是在制定预算时就考虑到了未来事项的不可预知性，只确定了行为的基本原则或范围，实际执行时可以根据具体情况调整，灵活性强。缺点是灵活性掌握不好就成了失控，可控制性差，克制力度弱。

2) 收入预算与支出预算

收入预算是对组织活动未来的货币收入进行的预算。企业的收入预算包括企业收入总预算、产品销售收入预算、其他销售收入预算、营业外收入预算、投资收入预算等。

支出预算是对组织活动未来支出进行的预算。支出预算是企业预算中最重要的预算。企业的一切活动都要有投入，不存在没有支出的活动。企业的支出预算主要包括企业的货币支出总预算、外购材料支出预算、外购零部件支出预算、工资总预算、利息支出预算、罚没支出预算等。

3) 总预算与部门预算

总预算是指以组织整体为范围，涉及组织收入或者支出项目总额的预算。例如，企业收入总预算、支出总预算、成本总预算等。

部门预算是指各部门在保证总预算的前提下，根据本部门的实际情况安排的预算。例如，销售部门的销售费用预算、对外招待费用预算、车间的管理费用预算、党团部门的经费预算等。

总预算与部门预算不是简单的整体与部分的关系，二者相互支持，相互补充。

3. 预算控制的一般程序

对于企业来说，预算控制一般需要经过如下程序。

(1) 深入了解企业在过去财政年度的预算执行情况和企业在未来年度的发展战略规划，以此作为企业制定预算的重要依据。

(2) 围绕企业的发展战略规划和企业内外环境条件，制定企业的总预算，主要包括收入总预算、支出总预算、现金流量总预算、资金总预算、主要产品产量和销量总预算等，并粗略编制企业的预算资产负债表。

(3) 将企业总预算中确定的任务层层分解，由各个部门、基层单位及个人参照制定本

部门、本岗位的预算，上报企业高层管理部门。

(4) 企业高层决策者在综合企业各个部门的上报预算之后，调整部门预算，甚至调整总预算，最终确定预算方案，并下发各部门。

(5) 组织贯彻落实预算确定的各项目标，在实施过程中予以监控，及时发现问题并采取相应的措施。

当然，一些企业为了使预算更加符合企业实际，可能将预算草案在企业内部多次上下传阅，征求意见并进行修改，直到满意为止。



管理视野

零基预算法

传统的预算编制将前一时期预算水平作为下一时期预算编制的影响因素加以考虑。例如，在上一时期预算额的基础上增减一定的数额即为下一期的预算额。这种方法考虑了时间因素的连续性，但不能反映下期各项活动的真实需要，可能造成某些活动资金紧张而另一些活动资金闲置的情况。鉴于传统预算的这种缺陷，美国德克萨斯仪器公司的彼德·菲尔（Peter Phil）于1970年提出了“零基预算法”。该法一经提出，由于它在预算制定方面的优越性，很快为许多组织采纳。

零基预算的基本思想是，在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都视为从零开始，重新编制预算。预算人员以一切从头开始的思想为指导，根据各项活动的实际需要安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。按照零基预算方法，预算人员在编制一项活动的预算时主要考虑以下4方面的问题。

(1) 组织的目标是什么，预算要达到的目标又是什么？

(2) 这项活动有没有必要，不开展行不行？如果必须开展，开展这项活动能取得什么样的效果？

(3) 开展这项活动的可选方案有哪些？目前执行的方案是不是最好的？

(4) 这项活动需要多少资金？资金获取途径有哪些？按目前的方案使用是否合理？

与传统的预算管理相比较，零基预算的优点是预算编制依据科学，按照具体情况考虑预算大小，有利于资金分配和节约支出。缺点是预算编制的工作量大，费用较高。

零基预算与其说是一种预算编制办法，倒不如说是一种预算控制思想。它的核心是要求预算工作人员不要盲目接受过去的预算支出的结构和规模，一切都应按变化后的实际情况重新予以考虑。零基预算程序具体如下。

(1) 建立预算目标体系。审查预算前，主持这一工作的主管人员首先应明确组织的目标，并将长期目标、中期目标、近期目标划分清楚，将可量化的目标量化，建立起一套完整明确的目标体系。

(2) 逐项审查预算。以一切活动从零开始的思想为指导来审查每一个预算项目。凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目，负责人都要提交详细的计划执行情况报告；凡是新增加的项目都要提交可行性分析报告；所有要继续进行的活动都必须向专门的审查机构提交其活动确有必要继续开展的证明；所有申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划，说明各项开支要达到的目标和能够取得的效益。

(3) 排定各项目、各部门的优先顺序。在确定了需要开展的项目的范围之后，由预算部门对所有的项目按照重要程度进行排序，列出重点优先项目和非重点一般项目。如果资

金有限，要优先保证重点优先项目的预算。

(4) 编制预算。由预算编制人员根据审查的最终结果对预算资金进行分配，形成具体的预算。

在采用零基预算进行管理控制过程中，必须注意如下一些重要问题。

① 零基预算法的思想应扎根于每一个预算编制人员和部门项目负责人的头脑中。只有每一个有关人员理解了零基预算法的精神，掌握了零基预算法的方法，支持零基预算法，零基预算法才能发挥其自身优势。

② 零基预算的主持者必须能把握各项活动的最终目标。只有明确了最终目标是什么，才能据此判断哪些活动是必须的，哪些是可进行可不进行的，哪些是可以取消的，哪些是要优先保证的重点项目，哪些是必须兼顾的一般项目，才能正确合理地配置资源。

③ 摆脱传统思想的束缚，发扬创新精神。从零开始本身就要求摆脱旧有思想的束缚，以创新精神为指导开展零基预算工作。实行零基预算法，无论是负责人还是一般工作人员，都必须勇于创新，那种既能够提高效益又能够降低成本的最优方案往往并不存在于现行的方案中，只有依靠创新才能产生。

④ 在实行零基预算法的过程中必须警惕形式主义。防止名义上从零开始，实际上一切依旧，新瓶装旧酒。对此，主要领导人必须有高度的警惕性，最后审批预算的主要领导人要亲自主持参加项目的评价过程，真正使那些过去一直在进行却不能提供效益或效益极低的活动停下来，而将资金用于能创造更高效益的项目和活动上去。这项工作需要权威，也需要艺术，还要求能力。它往往会使一些领导人望而却步。但若想真正发挥零基预算的优越性，就必须去面对困难，努力克服困难。

二、成本控制

1. 成本控制的概念

所谓成本控制就是指以成本作为控制的手段，通过制定成本总水平指标值、可比产品成本降低率及成本中心控制成本的责任等，达到对经济活动实施有效控制的目的的一系列管理活动与过程。

对于企业来说，成本在整个经济活动过程中发挥着重要的作用，成本水平的高低，直接决定着企业能否以收抵支和偿还到期的各项债务，进而决定企业能否健康生存和发展。对于一个成本水平较高的企业来说，企业将会因为成本的原因而丧失市场竞争力，出现亏损，甚至破产倒闭。

成本控制本质上是要实现企业整体的成本控制目标，促使各个部门在明确成本责任的基础上采取一系列旨在增强管理者成本意识、提高成本效率的管理措施。表面上看，成本控制的直接对象是产品或者服务的成本开支，其实，成本控制的主要对象是管理过程中的“人”。因此，成本控制的关键是管理中的“成本控制者”，即通过成本控制者履行自身的成本控制职责，严格执行企业的成本计划。

“成本控制者”要担负起成本管理的重任，首先需要具有较强的成本意识。成本意识，是指管理者具有的自觉将生产经营与成本挂钩的习惯性思维。这是成本控制者能够比较准确地判断成本效率的能力和提高了成本效率的积极性的集中体现。归根结底，成本意识是一种问题意识、改革意识、强化管理的意识。其次，要明确成本控制者的成本责任，即各部门各个管理者必须承担的职务责任。根据成本责任大小，赋予他们相应的履行职责所必需的权利。

2. 成本控制方法

企业在充分分析外部环境和内部生产经营条件，明确企业的优势和劣势之后制定出经营战略。依据经营战略目标的要求进行必要的组织结构调整，配备适当的人员，建立一套规范的规章制度，并进行产品设计、设备装置、作业设计，这就是战略实施过程。

在战略实施过程中，成本控制始终是一项重要的工作。将成本控制在一定的限度之内，不断降低成本水平，需要遵循必要的步骤，采取适当的方法。一般来说，成本控制按照如下步骤进行。

1) 制定控制标准，确定目标成本

确定目标成本的方法有：历史成本法，即以历史上本企业或者同行业的先进企业的成本水平作为目标成本；计划法，即在考虑企业的生产经营水平、企业外部环境的条件下，估算出可能达到的成本水平，并纳入企业的计划之中；定额法，即以企业在长期的实践过程中确定的各项劳动定额、消耗定额等为基础制定的企业目标成本。

2) 根据企业的各种数据记录、统计资料进行成本核算

成本核算所用的记录应当是反映核算期内人力、物力、财力等支出的全部原始记录，是可靠的企业成本核算和控制的依据。进行成本控制所要进行的成本核算主要有总成本支出、可比产品总成本、可比产品单位成本、可比产品成本降低率、商品产品成本、主要产品单位成本等。通过成本核算，有关管理人员可以清楚地了解企业在控制期内的成本水平是否达到目标成本的要求，为分析改进提供数据资料。

3) 进行成本差异分析

将实际成本与事先确定的目标成本相比较，发现差异，并对差异进行类别分析。差异分析主要是通过实际与目标的比较，找出实际成本与目标成本之间存在的正负差异，并进行成本差异的原因分析，在此基础上提出控制和降低成本的措施方案。

企业成本差异分析的主要内容有：直接材料费用分析；直接人工费用分析；车间管理费用分析；企业职能部门费用分析；财务费用分析；销售费用分析。

4) 及时采取措施，降低成本

在成本差异分析的基础上，科学地比较不同的成本控制措施方案的优劣，在对比分析的基础上选择最优的成本控制方案，并全力组织实施。可采用的方法主要有价值工程法、投入产出分析法等。

三、质量控制

质量控制是对产品、工作是否满足规定要求的属性或特征进行控制。产品质量是指产品适合社会和人们一定用途及需要所具备的特性；工作质量是指企业的管理、技术和组织等工作对实现或提高产品（或服务）质量标准的保证程度，它反映了企业为了保证和提高产品质量标准在经营管理、生产技术等方面所要达到的水平。质量管理和控制经历了3个阶段。

第一个阶段是质量检查阶段，20世纪20~40年代，质量检查在产品生产完成或准备转入下道工序的时候进行，侧重于反馈控制，着重改善下个周期的产品质量。这种质量控制方法无法提前预防，问题已经发生，造成的损失无法弥补，需要将质量管理发展到整个生产过程。

第二个阶段是统计质量管理阶段，20世纪40~50年代，管理人员主要采用统计方法，对生产过程加强控制，提高产品的质量。这种质量控制方法虽然具有提前预防作用，减少

了损失，但影响产品质量的因素超出了生产环节，需要扩大质量控制的范围。

第三个阶段是全面质量管理阶段，20 世纪 50 年代以后，全面质量管理是以保证产品质量和工作质量为中心，企业全体员工参与的质量管理。全面质量管理已经成为现代企业质量管理与控制的主要内容，它在企业生产经营的过程中不断得到扩展。

全面质量管理是指在全社会的推动下，企业中所有部门、所有组织、所有人员都以产品质量为核心，把专业技术、管理技术、数理统计技术集合在一起，建立起一套科学严密高效的质量保证体系，控制生产过程中影响质量的因素，以优质的工作、最经济的办法提供满足用户需要的产品的全部活动。全面质量管理的基本方法可以概括为 4 句话 18 个字：一个过程、4 个阶段、8 个步骤、数理统计方法。



管理常识

全面质量管理的特点

全面质量管理采用精确的统计方法衡量绩效，并与行业水平进行比较，认为质量的提高是永远的话题，是需要企业一直追求的目标，具备以下 3 个特点。

(1) 全面性。不仅控制产品的质量，还要注重形成产品的工作质量，强调多种控制手段协调运用。

(2) 全员性。要求所有相关人员都参与到质量管理活动中来，将员工、供应商和购买者纳入整个体系中来，既重视给员工授权，又关注顾客需求。全面质量管理认为顾客包括企业产品或服务的外部购买者，以及企业内部相互提供服务的部门和人员。全面质量管理将企业的高层管理人员到一线员工再到顾客联系在一起，形成有机的质量管理体系。

(3) 全过程性。要求质量管理贯穿于产前、产中、产后的全过程，包括产品研发与设计、生产制造、物质工具供应和设备维护、产品或服务的售后服务等全程的质量控制与管理。

(1) 一个过程。一个过程即企业管理是一个过程。企业在不同时间内，应完成不同的工作任务。企业的每项生产经营活动，都有一个产生、形成、实施和验证的过程。

(2) 4 个阶段。根据管理是一个过程的理论，美国的戴明博士把它运用到质量管理中来，总结出“计划（Plan）—执行（Do）—检查（Check）—处理（Act）”四阶段的循环方式，简称 PDCA 循环，又称“戴明循环”。

(3) 8 个步骤。为了解决和改进质量问题，PDCA 循环中的 4 个阶段还可以具体划分为 8 个步骤。

调查研究，分析现状，找出存在的质量问题。

根据存在的问题，分析产生质量问题的各种原因，并且逐个原因加以分析。

找出影响质量的主要原因，并且从主要原因入手解决质量问题。

针对影响质量的主要原因，制订计划和活动措施。

按照既定的计划执行。

按照计划的要求，检查实际执行效果。

根据检查结果进行总结。

提出这一次循环尚未解决的问题，并且将其转移到下一次的 PDCA 中去。

(4) 数理统计方法。在应用 4 个循环阶段、8 个步骤来解决质量问题时，需要收集和整理大量的书籍资料，并用科学的方法进行系统的分析。最常用的 7 种统计方法是排列图、

因果图、直方图、分层法、相关图、控制图及统计分析表。这套方法是以数理统计为理论基础的，不仅科学可靠，而且比较直观。



管理实例

客户服务质量控制

美国某信用卡公司的卡片分部认识到高质量客户服务很重要。客户服务不仅影响公司信誉，也和公司利润息息相关。例如，一张信用卡每早到客户手中一天，公司可获得 33 美元的额外销售收入，这样一年下来，公司将有 140 万美元的净利润，及时地将新办理的和更换的信用卡送到客户手中是客户服务质量的一个重要方面，但这远远不够。

决定对客户服务质量进行控制来反映其重要性的想法，最初是由卡片分部的一个地区副总裁凯西·帕克提出来的。她说，“一段时间以来，我们对传统的评价客户服务的方法不大满意。向管理部门提交的报告有偏差，因为它们很少包括有问题但没有抱怨的客户，或那些只是勉强满意公司服务的客户。”她相信，真正衡量客户服务的标准必须基于和反映持卡人的见解。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查。第一项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析指出了客户服务的 3 个重要特点：及时性、准确性和反应灵敏性。持卡者希望准时收到账单、快速处理地址变动、采取行动解决抱怨。

了解了客户期望，公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的标准。所建立的 180 多个标准反映了诸如申请处理、信用卡发行、账单查询反应及账户服务费代理等服务项目的可接受的服务质量。这些标准都基于用户所期望的服务的及时性、准确性和反应灵敏性上。同时也考虑了其他一些因素。

除了客户见解，服务质量标准还反映了公司竞争性、能力和一些经济因素。例如，一些标准因竞争引入，一些标准受组织现行处理能力影响，另一些标准反映了经济上的能力。考虑了每一个因素后，适当的标准就成型了，所以开始实施控制服务质量的计划。

计划实施效果很好，如处理信用卡申请的时间由 35 天降到 15 天，更换信用卡从 15 天降到 2 天，回答用户查询时间从 16 天降到 10 天。这些改进给公司带来的潜在利润是巨大的。例如，办理新卡和更换旧卡节省的时间会给公司带来 1750 万美元的额外收入。另外，如果用户能及时收到信用卡，他们就不会使用竞争者的卡片了。

该质量控制计划潜在的收入和利润对公司还有其他的益处，该计划使整个公司都注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲。而且每个雇员都对改进客户服务做出了贡献，使员工士气大增。每个雇员在为客户服务时，都认为自己是公司的一部分，是公司的代表。

信用卡部客户服务质量控制计划的成功，使公司其他部门纷纷效仿。无疑，它对该公司的贡献将是非常巨大的。

项目测试

一、单选题

1. 控制是对（ ）的检查和纠偏活动过程。
A. 生产活动 B. 经营活动 C. 计划与执行情况 D. 质量活动
2. 控制的主要目的是（ ）。

- A. 提高企业的整体素质
 - B. 改善组织的外部环境
 - C. 确保组织目标的实现
 - D. 保证组织不出现偏差
3. 在集中控制中, 信息处理、偏差检测、纠偏措施的拟定等都是由()统一完成的。
 - A. 控制中心
 - B. 最高决策层
 - C. 中级管理层
 - D. 监督机构
 4. 及时地指出问题, 并迅速向管理人员报告, 这符合有效控制的()原则要求。
 - A. 合适性与经济性
 - B. 指示性
 - C. 及时性
 - D. 灵活性
 5. 控制工作的环节分类, 有现场控制、()和前馈控制。
 - A. 过程控制
 - B. 结果控制
 - C. 反馈控制
 - D. 程序控制
 6. 控制过程的合理顺序是()。
 - A. 制定标准, 纠正偏差, 衡量业绩
 - B. 衡量业绩, 制定标准, 纠正偏差
 - C. 衡量业绩, 纠正偏差, 制定标准
 - D. 制定标准, 衡量业绩, 纠正偏差
 7. 制定控制标准的时候, 要注意把标准变成定量指标, 这才符合制定控制标准的()要求。
 - A. 可检验性
 - B. 可操作性
 - C. 应用性
 8. 在每个预算年度开始时, 将所有还在进行的管理活动都看作重新开始的预算控制方法是()。
 - A. 推预算法
 - B. 简明预算法
 - C. 零基预算法
 - D. 模型预算法
 9. 生产性企业全面质量管理的典型例子是()。
 - A. 在销售前检查产品质量, 对质量不达标的产品送去返修
 - B. 在产品的设计上下工夫, 尽可能减少产品缺陷
 - C. 对零部件进行质量检验, 尽可能早地查出产品的缺陷
 - D. 定期检修机器, 减少因机器问题导致的产品的缺陷

二、多选题

1. 按控制的集中分散程度分类, 可分为()。
 - A. 集中控制
 - B. 分层控制
 - C. 分散控制
 - D. 条件控制
2. 下列属于反馈控制的有()。
 - A. 年终考核
 - B. 对各种财务报表的分析
 - C. 对产成品的质量检查
 - D. 在生产过程中对产品质量的抽查
 - E. 对投入资源是否符合计划目标的要求进行检查
3. 分散控制的优点主要表现在()。
 - A. 对信息存储和处理的要求相对较低, 易于实现
 - B. 反馈环节少, 反应快、时滞短, 控制效率高, 应变能力较强
 - C. 即使个别控制环节出现问题, 也不会导致整个系统的混乱
 - D. 各分散系统相互协调困难
 - E. 难以保证各分散系统的目标与组织总目标的一致性, 严重的甚至会导致失控
4. 反馈控制应该避免的情况有()。
 - A. 反馈失真
 - B. 避免反馈滞后
 - C. 矫枉过正
 - D. 下级人员的参与
 - E. 授权
5. 直接控制的优点包括()。
 - A. 在对个人委派任务时能有较大的准确性
 - B. 促使主管人员主动地采取纠正措施并使其更加有效
 - C. 可获得良好的心理效果
 - D. 促使人们对工作具有个人责任感

三、判断题

1. 管理的控制职能是对计划、组织、领导等管理活动及其效果进行衡量和校正, 并确保组织的目标

- 和为此制订的计划得以实施的一项管理职能。()
2. 企业集权程度越高, 控制就越有必要。()
3. 由于反馈控制在管理者实施纠偏措施之前, 偏差已经产生, 损失已经造成, 因此没有必要进行反馈控制。()
4. 衡量绩效是控制活动的最终目的。()
5. 只要在控制过程中发生偏离标准的情况就应该采取纠偏行动。()
6. 控制更加积极的方式是防止问题的发生。()
7. 控制在计划完成之前就会发生。()
8. 零预算由于一切以零为起点进行重新评价和计算, 编制预算的工作量非常大, 因而不是控制的最好方法。()

四、简答题

1. 简述控制的概念和特征。
2. 简述管理控制的类型及各自的优缺点。
3. 控制的过程遵循怎样的步骤? 说明如何进行有效的控制。
4. 简述预算控制的作用。
5. 成本控制的方法是怎样的?
6. 简述全面质量管理的含义和内容。
7. 零基预算的基本思想是什么?



案例分析

利奇连锁店的控制系统

利奇是一家总公司设在波士顿的全国性超级连锁店, 在全国范围内有 150 家分店。该店的集中控制是由总公司高级管理人员把全国划分为不同地区, 每一地区委任一位主任, 同时又进一步分为几个小区, 小区设经理和副经理, 副经理负责协助经理每月拜访商店, 地区主任评估该地区所有商店的经营管理状况, 包括财务状况、清洁卫生、为顾客服务、营业记录、货品陈列、执行公司政策和程序等。发现问题立即给店经理提醒注意改进。店内的每一部门, 如日用品、食品等都有其经理人直接对商店经理负责, 其他员工主要是高中毕业生, 从事体力劳动, 如装货卸货、摆设商品、清洁商店等。所有的员工, 从助理经理以下, 在雇用一段时间后必须成为合同工。

总公司以每一地区可能的销售额为基础, 为每个商店建立一个利润定额。为了配合限额压力, 不但给地区主任下达利润指标, 而且通过地区主任传递给商店的经理以便保证利润目标的达成。虽然没有写好的书面政策, 但当限额未能达成时, 商店经理和地区主任被辞退是经常的事。

付永和是一家商店的经理, 他相信民主的管理方式是最好的控制方式, 通过民主建立团队, 最好的团队是管理者成为团队的一分子。他个人每天开门和关门并且实地帮助员工做体力工作。付永和公平地对待下属, 相应的他也获得了回报。员工尊重他, 可以经常加班加点地工作, 而又不不要奖金。虽然他们知道付经理所承受的营业额的压力, 但自从经理假设自己是团队的成员以后, 他们从未直接感觉到这种压力。结果, 这家商店在这个地区内是销售情况最好、利润最高的。然而, 一些所谓“重要的”顾客开始向地区主任抱怨, 付经理从来不在办公室里, 并且以为他比较喜欢体力劳动而不喜欢管理工作。结果, 付永和小区经理一起被辞退了。理由是不执行总公司的规定。

代替付永和先生的刘庆堂先生上任后的第一件事是把开门和关门的事交给商店的副经理去做,并且把来自总公司的利润指标压力加在每个员工身上,把利润指标分解给每个员工。他自己则主要是监督和指导。于是,员工之间开始相互竞争起来,谁也不愿意丢掉自己的饭碗。当刘经理在场时,他们拼命地表现,唯恐经理没有看见自己在工作。刘经理不在时,有些员工开始偷懒,他们认为经理不通情达理。有时副经理还会下达一些与经理不一致的指示,这就使员工更加紧张。员工开始抱怨,但没有理睬。在地区主任来考察访问时,他注意到存货遗失和商品损坏增加的现象,同时员工病假也增多了。但刘经理却说这是临时性问题,因为刚来,员工有个适应过程。

(资料来源:<http://www.kui.cc/glxzs/fudao/126830.html>.)

思考题:

1. 依据以上案例,分析集权化是否为控制的最佳方法。
2. 付永和与刘庆堂的控制方法和技巧各有什么利弊?你认为哪一种更适合利奇连锁店?为什么?
3. 除了利润指标的压力和处罚外,总公司还有什么控制手段可以保证各商店既有高额利润,又能执行规章制度?



项目实训

企业控制系统调研

【实训目标】

1. 深入了解企业的控制工作,明确控制过程中各种事项。
2. 锻炼对于企业控制系统的分析能力。

【实训步骤与要求】

1. 查阅相关资料或通过各种手段,找到当地一家控制系统完备的企业作为调研对象。
2. 学生自愿结为小组,每组设一名组长。组长带领小组成员针对企业的控制系统进行调研。
3. 了解企业控制系统的相关内容,包括控制类型、控制过程及各环节的主要措施等。
4. 利用所学知识,结合企业实际运营现状,分析该企业在控制工作方面的优势和缺陷,提出改进建议。
5. 回到学校后,进行讨论和总结,形成调研报告,并依据调研记录制作 PPT 集中演示。

【实训成果】

每人撰写一份完整的企业控制系统调研报告,制作相关 PPT 演示材料。

【实训考核与评价】

1. 所调研企业的控制系统是否完备,对于了解控制工作是否有益。
2. 对企业控制系统的优势和缺陷是否认识到位,提出的改进意见是否得到了企业相关人员的肯定。
3. 调研报告的撰写是否完备,分析部分是否具有说服力。



创新职能

项目十

知识目标

1. 掌握管理创新的内涵。
2. 掌握创新的方法。
3. 熟悉管理创新的策略与类型。
4. 熟悉企业组织创新的模式。
5. 掌握企业技术创新的内容。

技能目标

1. 初步形成管理创新的思维。
2. 能够对企业管理创新的类型与特征进行分析。
3. 能够为组织活动编写创新方案。

管理提要

创新是组织发展的动力，是现代企业和经济活力之源。企业只有不断进行创新，才能适应不断变化的外部环境和内部条件。管理活动创新是创新的一个重要方面，是管理的一种基本职能。它是指组织形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程，也即富有创造力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性的时候，他们通常指的就是要激发创新能力。

任务一 管理创新认知

一、管理创新的内涵

创新的概念包含的范围很广，涉及许多方面。有的东西之所以被称为创新，是因为它提高了工作效率，有的是因为它提高了组织的竞争地位，有的是因为它提高了人们的生活质量，有的是因为它对经济具有根本性的提高。但是，应该明白的是，创新并不一定是全新的东西，旧的东西以新的形式出现或以新的方式组合也是创新，在这个意义上，创新是生产要素的重新组合，其目的是获取潜在的利润。

一般认为，创新管理有狭义和广义之分。狭义的管理创新是指一个组织为了适应外部环境的变化，在经营观念、管理体制、管理制度、管理工具、管理方法上所做的变革，是创造一种新的更有效的方法来整合组织内外资源，以实现既定管理目标的活动。广义的管理创新是指富有创造力的组织能够不断将创造性思维转变为某种有用的结果。管理创新表现为开拓和使用管理的新技术，开辟一个新市场或生产经营的新领域，组建一个新系统，制定一套新的管理程序或规章制度，创造一套全新的管理理论和管理模式及管理理念，其目的在于提高组织的效能、效率和应变能力。



管理视野

德鲁克和熊彼特对创新的认识

美国著名管理学家德鲁克曾经说过：“创新就是创造一种资源。”可见，随着现代信息技术、知识产业为标志的知识革命的兴起，创新越来越发挥重要作用，它推动新技术、新方法、新观念、新产品、新材料、新市场、全新内涵组织和管理制度的不断进步，创新已成为影响社会生产、人类文明发展的最活跃的因素。正如江泽民同志所指出的：创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。

美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）认为，企业家精神的真谛就是创新，创新是一种管理职能。这是对静态角度上的现代管理计划、组织、领导和控制职能的有益补充。管理创新就是要通过动态地调整组织活动的目标、内容和手段，以适应组织环境变化的要求。

管理创新是指企业把新的管理要素（如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等）或要素组合引入企业管理系统以更有效地实现组织目标的创新活动。有3类因素将有利于组织的管理创新，它们是组织的结构、文化和人力资源实践。

（1）从组织结构因素看，有机式结构对创新有正面影响；拥有富足的资源能为创新提供重要保证；单位间密切的沟通有利于克服创新的潜在障碍。

（2）从文化因素看，充满创新精神的组织文化通常有如下特征：接受模棱两可，容忍

不切实际，外部控制少，接受风险，容忍冲突，注重结果甚于手段，强调开放系统。

(3) 在人力资源这一类因素中，有创造力的组织积极地对其员工开展培训和发展，以使其保持知识的更新；同时，它们还给员工提供高工作保障，以减少他们担心因犯错误而遭解雇的顾虑；组织也鼓励员工成为革新能手，一旦产生新思想，革新能手会主动而热情地将思想予以深化、提供支持并克服阻力。



管理常识

创新工作作为管理的职能表现在它本身就是管理工作的一个环节，它对于任何组织来说都是一种重要的活动；创新工作也和其他管理职能一样，有其内在逻辑性，建构在其逻辑性基础上的工作原则可以使得创新活动有计划、有步骤地进行。

二、管理创新的方法

1. 头脑风暴法

头脑风暴法是美国创造工程学家 A. F. 奥斯本 (A.F.Osborn) 在 1939 年发明的一种创新方法。这种创新方法是通过一种别开生面的小组畅谈会，在较短的时间内充分发挥群体的创造力，从而获得较多的创新设想。当一个与会者提出一个新的设想时，这种设想就会激发小组内其他成员的联想。当人们卷入“头脑风暴”的洪流之后，各种各样的构想就像燃放鞭炮一样，点燃一个，引爆一串。这种方法的规则有以下几个方面。

(1) 不允许对别人的意见进行批评和反驳，任何人不做判断性结论。

(2) 鼓励每个人独立思考，广开思路，提出的改进设想越多越好，越新越好。允许相互之间的矛盾。

(3) 集中注意力，针对目标，不私下交谈，不干扰别人的思维活动。

(4) 可以补充和发表相同的意见，使某种意见更具说服力。

(5) 参加会议的人员不分上下级，平等相待。

(6) 不允许以集体意见来阻碍个人的创造性意见。

(7) 参加会议的人数不超过 10 人，时间限制在 20~60 分钟。

这种方法的目的在于创造一种自由奔放的思考环境，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。讨论 1 小时能产生数十个乃至几百个创造性设想，适用于问题比较单纯，目标较明确的决策。这种方法在应用中又发展出“反头脑风暴法”，做法与头脑风暴法一样，对一种方案不提肯定意见，而是专门挑毛病、找矛盾。它与头脑风暴法一反一正，正好可以相互补充。

2. 综摄法

综摄法是由美国麻省理工学院教授戈登 (Gordon) 在 1952 年发明的一种开发潜在创造力的方法。它是以已知的东西为媒介，把毫不相关、互不相同的知识要素结合起来创造出新的设想，也就是吸取各种产品和知识精华，综合在一起创造出新产品或知识。这样可以帮助人们发挥潜在的创造力，打开未知世界的窗口。综摄法有两个基本原则如下。

(1) 异质同化，即“变陌生为熟悉”。这实际上是综摄法的准备阶段，是指对待不熟

悉的事物要用熟悉的事物、方法、原理和已有的知识去分析对待它，从而提出新设想。

(2) 同质异化，即“变熟悉为陌生”。这是综摄法的核心，是对熟悉的事物、方法、原理和知识去观察分析，从而启发出新的创造性设想。

3. 逆向思维法

逆向思维是顺向思维的对立面。逆向思维是一种反常规、反传统的思维。顺向思维的常规性、传统性，往往导致人们形成思维定式，是一种从众心理的反映，因而往往使人形成一种思维“框框”，阻碍着人们创造力的发挥。这时如果转换一下思路，用逆向法来考虑，就可能突破这些“框框”，取得出乎意料的成功。逆向思维法由于是反常规、反传统的，因而它具有与一般思维不同的特点。

(1) 突破性。这种方法的成果往往冲破传统观念和常规，常带有质变或部分质变的性质，因而往往能取得突破性的成就。

(2) 新奇性。由于思维的逆向性，改革的幅度较大，因而必然是新奇、新颖的。

(3) 普遍性。逆向思维法适用的范围很广，几乎适用于一切领域。

4. 检核表法

检核表法几乎适用于任何类型与场合的创造活动，因此又被称作“创造方法之母”。它用一张一览表对需要解决的问题逐项进行核对，从各个角度诱发多种创造性设想，以促进创造发明、革新或解决工作中的问题。实践证明，这是一种能够大量开发创造性设想的方法。检核表法是一种多渠道的思考方法，包括以下一些创造技法：迁移法、引入法、改变法、添加法、替代法、缩减法、扩大法、组合法和颠倒法。它启发人们缜密地、多渠道地思考和解决问题，并广泛运用于创造、发明、革新和企业管理上。它的要害是一个“变”字，而不把视线凝聚在某一点或某一方向上。

5. 信息交合法

信息交合法通过若干类信息在一定方向上的扩展和交合，来激发创造性思维，提出创新性设想。信息是思维的原材料，大脑是信息的加工厂。通过不同信息的撞击、重组、叠加、综合、扩散、转换，可以诱发创新性设想。要正确运用信息交合法，必须注意抓好以下3个环节。

(1) 搜集信息。不少企业已设立专门机构来搜集信息。网络化已成为当今企业搜集信息的发展趋势。例如，日本三菱公司在全世界设置了115个海外办事处，约900名日本人和2000多名当地职员从事信息搜集工作。搜集信息的重点放在搜集新的信息，只有新的信息才能反映科技、经济活动中的最新动态、最新成果，这些往往对企业有着直接的利害关系。

(2) 拣选信息。包含着核对信息、整理信息、积累信息等内容。

(3) 运用信息。搜集、整理信息的目的都是运用信息。

运用信息，一要快，快才能抓住时机；二要交汇，即这个信息与那个信息进行交汇，这个领域的信息与那个领域的信息进行交汇，把信息和所要实现目标联系起来进行思考，以创造性地实现目标。信息交汇可以通过本体交汇、功能拓展、杂交、立体动态4个方式进行。总之，信息交汇法就像一个“魔方”，通过各种信息的引入和各个层次的交换会引出许多系列的新信息组合，为创新对象提供了千万种的可能性。

6. 模仿创新法

人类的发明创造大多是由模仿开始的，再进入独创。勤于思考就能通过模仿做出创造发明，当今有许多物品模仿了生物的一些特征，以致形成了仿生学。模仿仅被用于工程技术、艺术，也被应用于管理方面。

三、管理创新的策略

1. 根据创新程度的不同分类

根据创新程度的不同，管理创新策略可以分为首创性创新策略、改创型创新策略和仿创性创新策略。

1) 首创型创新策略

首创型的创新是指观念上和结果上有根本突破的创新，通常是首次推出但对经济和社会发展产生重大影响的全新的产品、技术、管理方法和理论。这类创新本身要求全新的技术、工艺及全新的组织结构和管理方法。首创型创新还常常引起产业结构发生变化，从而彻底改变组织的竞争环境和基础。

2) 改创型创新策略

改创型创新是指在自己现有的特色管理或在别人先进的管理思想、方式、方法上进行顺应式或逆向式的进一步改进，现在的特色管理是自己所独有但尚未系统化或完全成型的管理方式。改创型创新就是在借鉴别人的先进管理的基础上进行大胆创新，探索出新的管理思路、方式、方法，简单地说，就是在别人已有的先进成果上进行有创意的提高。



管理启示

日本是采用改创型创新策略的典型国家。日本的企业管理水平在第二次世界大战后是很落后的，20 世纪 50 年代日本派了大批人去美国学习企业管理技术，邀请许多美国的专家到日本讲学，并结合日本的传统文化和国民气质，创造出了全新的日本企业管理模式，最终使美国反过来向日本学习其某些管理方法。

3) 仿创型创新策略

仿创型创新策略是创新度最低的一种创新活动，其基本特征在于模仿性。在创新理论的创始人熊彼特看来，模仿不能算是创新，但是模仿是创新传播的重要方式，对于推动创新的扩散具有十分重要的意义，没有模仿的创新的传播可能十分缓慢，创新对社会经济发展和人类进步的影响也将大大地减小。模仿可以分为创造性的模仿和简单性的模仿，创造性模仿就是上面介绍的改创型创新，而简单性模仿就是仿创型创新。

2. 根据创新过程分类

根据创新的过程是量变还是质变，管理创新策略可分为渐进式创新策略和突变式创新策略。

1) 渐进式创新策略

渐进型创新是指通过不断的、渐进的、连续的小创新，最后实现管理创新的目的。这

种创新策略从小的方面入手，不至于猛烈攻击既得利益者的利益，易于被这群人所接受。由于许多大创新需要与之相关的若干小创新的辅助才能发挥作用，而且小创新的渐进积累效应常常促进创新发生连锁反应，导致大创新的出现，因此，单个小创新虽然带来的变化是小的，但它的重要性不可低估。它说明企业的管理创新是从无数的小创新开始的，当大量的小创新不断地改善着企业的经营管理，并达到一定程度时就会产生导致质变的大创新。这种创新具有渐进性、模仿性，创新的周期一般较长，而创新的效果却不错。日本的企业多采用这种渐进式管理创新策略，日本政府在公务员改革过程中也采用了这种策略，通过有计划地每年逐渐减少公务员数量的办法，加以编制法定化的配套措施，使日本的公务员改革取得了成功，值得我国在制定机构的方案时学习借鉴。

2) 突变式管理创新

突变式管理创新是指企业的管理首先在前次管理创新的基础上运行，经过一段时间，直到创新的条件成熟或企业运行到无法再适应新情况时，就打破现状，实现管理创新质的飞跃。它具有突变性，创新的周期相对较短，而创新的效果相对较好。这种突变式管理创新的实现通常由专业管理人员、企业家来实现。



管理启示

欧美的企业和政府的管理创新多采用这种策略，如 20 世纪 80 年代初英国政府实现的“私有化运动”和 20 世纪 90 年代初由美国、英国、澳大利亚、新西兰等西方国家实行的“重塑政府”行动，在短时间内，政府的管理理论和管理实践都发生了重大变化。

3. 根据创新的独立角度分类

根据创新的独立程度，管理创新策略可以分为独立型创新策略、联合型创新策略和引进型创新策略。

1) 独立型创新策略

独立型创新的特点是依靠自己的力量自行研制并组织生产，同时独立型创新的成果往往具有首创性。国外大型企业大多拥有自己的研究开发机构，因而其研究工作特别是涉及公司特色产品的核心技术，多以自身力量进行，这样可以做到技术保密，使自己处于行业竞争中的领先地位。其缺点是应用此策略的企业在投入了巨资且研究项目已经或将要取得成功时，有可能会发现同样的产品或发明已经被别人领先创新出来，不但失去了占领市场的先机，而且造成人力、物力、财力的巨大损失。

2) 联合型创新策略

联合型创新策略是若干组织相互合作进行的创新活动。联合创新往往具有攻关性质，可以更好地发挥各方的优势。但是这种创新活动涉及面广，组织协调及管理控制工作比较复杂。然而，随着科学技术的发展、高新技术的兴起，许多重大的创新项目，无论是资金、技术力量还是该创新项目内容的复杂性，都并非一个企业或组织所能承担的，因此，联合创新就变得日益重要。联合不仅包括企业和企业之间的合作，还包括企业和科研机构及高校进行的联合创新，甚至各国政府也都开始采取联合创新的策略，并且这种企业和其他部门的合作及政府跨国的合作变得越来越普遍。

3) 引进型创新策略

引进型创新是从事创新的组织从其他组织引进先进的技术、生产设备、管理方法等，

并在此基础上进行创新。这种创新的开发周期相对较短，创新的组织实施过程有一定的参照系，风险性相应降低。但是这种创新策略需要对引进的技术进行认真的评估和消化。

四、管理创新的类型

从不同的角度去考察，可以对管理创新进行不同的分类。

1. 按照创新发生的时期分类

按照创新发生的时期，管理创新可分为系统初建期的创新和运行中的创新。

1) 系统初建期的创新

系统的组建本身就是社会的一项创新活动。系统的创建者是基于“零”的创新，要求有创新的思想意识和意识，创造一个全然不同于现有社会的新系统，寻找最满意的方案，取得最优秀的要素，并以最合理的方式组合，使系统运行活动。

2) 运行中的创新

在系统运行过程中，也仍然需要不断地创新，但是是基于非“零”的创新。创新活动更大量地存在于系统组建完毕和开始运转以后，系统的管理者要不断地在系统运行的过程中寻找、发现和利用新的创新机会，更新系统的活动内容，调整系统的结构，扩展系统的规模。

2. 按照创新的规模分类

按照创新的规模，管理创新具体可分为局部创新和整体创新。

1) 局部创新

局部创新是指在系统性质和目标不变的前提下，系统活动的某些内容、某些要素的性质或其相互组合的方式、系统的社会贡献方式等发生变动。

2) 整体创新

整体创新则往往改变系统的目标和使命，涉及系统的目标和运行方式，影响系统的社会贡献和性质。

3. 按照创新与环境的关系分类

按照创新与环境的关系来分析，管理创新可分为消极防御型创新与积极攻击型创新。

1) 防御型创新

防御型创新是指由于外部环境变化对系统的存在和运行造成了某种程度的威胁，为了避免威胁或由此造成的系统损失扩大，系统在内部展开局部或全局性调整。

2) 攻击型创新

攻击型创新是在观察外部世界运动的过程中，敏锐地预测到未来环境可能提供的某种有利机会，从而主动地调整系统的战略和技术，以积极地开发和利用这种机会，谋求系统的发展。

4. 按照创新的组织程度分类

按照创新的组织程度分类，管理创新可分为自主创新与有组织的创新。

1) 自主创新

任何社会经济组织都是在一定环境中运转的开放系统，环境的任何变化都会对系统的存在及其存在方式产生一定的影响。自发创新是指系统内部与外部有直接联系各子系统

在接收到环境变化的信号以后，必然会在工作内容、工作方式、工作目标等方面自发进行积极或消极的调整，以应付变化或适应变化的要求。

2) 有组织的创新

与自发创新相对应的，是有组织的创新。有组织的创新包含以下两层意思。一是系统的管理人员根据创新的客观要求和创新活动本身的客观规律，制度化地检查外部环境状况和内部工作，寻求和利用创新机会，计划和组织创新活动。二是系统的管理人员要积极地引导和利用各要素的自发创新，使之相互协调并与系统有计划创新活动相配合，使整个系统内的创新活动有计划有组织地展开。只有有组织的创新，才能给系统带来预期的、积极的、比较确定的结果。有组织的创新也有可能失败，但是，有计划、有目的、有组织的创新所取得成功的机会无疑要远远大于自发创新。

5. 按照创新涉及的领域分类

从创新所涉及的领域上看，管理创新可分为思维创新、技术创新、组织与制度创新、营销创新和文化创新。下文将对企业组织创新和技术创新进行详细介绍。



课堂讨论

你参加了哪些社团或组织，想一想你能为该组织的管理创新提供哪些方法？

任务二 企业管理创新

一、企业组织创新

组织创新是企业管理创新的关键。现代企业组织创新就是为了实现管理目的，将企业资源进行重组与重置，采用新的管理方式和方法、新的组织结构和比例关系，使企业发挥更大效益的创新活动。

1. 企业组织创新的概念

企业组织创新是指随着生产的不断发展而产生的新的企业组织形式如股份制、股份合作制、基金会制等。换句话说，就是改变企业原有的财产组织形式或法律形式使其更适合经济发展和技术进步。

企业组织创新是通过优化调整人、财、物、时间、信息等管理要素资源的配置结构，提高现有管理要素的效能来实现的。作为企业的组织创新，可以有新的产权制、新的用工制、新的管理机制，公司兼并和战略重组，对公司重要人员实行聘任制和选举制，企业人员的调整与分流等。

2. 企业组织创新的内容

组织创新的主要内容就是要全面系统地解决企业组织结构与运行，以及企业间组织联

系方面所存在的问题，使之适应企业发展的需要，具体内容包括企业组织的职能结构、管理体制、机构设置、横向协调、运行机制和跨企业组织联系 6 个方面的变革与创新。

1) 职能结构的变革与创新

要解决的主要问题包括：第一，走专业化的道路，分离由辅助作业、生产与生活服务、附属机构等构成的企业非生产主体，发展专业化社会协作体系，精干企业生产经营体系，集中资源强化企业核心业务与核心能力；第二，加强生产过程之前的市场研究、技术开发、产品开发和生产过程之后的市场营销、用户服务等过去长期薄弱的环节，同时加强对信息、人力资源、资金与资本等重要生产要素的管理。

2) 管理体制（组织体制）的变革与创新

管理体制是指以集权和分权为中心、全面处理企业纵向各层次特别是企业与二级单位之间权责利关系的体系，亦称企业组织体制。其变革与创新要注意以下问题。

(1) 在企业的不同层次，正确设置不同的经济责任中心，包括投资责任中心、利润责任中心、成本责任中心等，消除因经济责任中心设置不当而造成的管理过死或管理失控的问题。

(2) 突出生产经营部门（俗称一线）的地位和作用，管理职能部门（二线）要面向一线，对一线既管理又服务，根本改变管理部门高高在上，对下管理、指挥监督多而服务少的传统结构。

(3) 作业层（基层）实行管理中心下移。作业层承担着作业管理的任务。这一层次在较大的企业中，还可分为分厂、车间、工段、班组等若干层次。可以借鉴国外企业的先进经验，调整基层的责权结构，将管理重心下移到工段或班组，推行作业长制，使生产现场发生的问题，由最了解现场的人员在现场迅速解决，从组织上保证管理质量和效率的提高。

3) 机构设置的变革与创新

考虑横向上每个层次应设置哪些部门，部门内部应设置哪些职务和岗位，怎样处理好他们之间的关系，以保证彼此间的配合协作。改革方向是推行机构综合化，在管理方式上实现每个部门对其管理的物流或业务流，能够做到从头到尾、连续一贯的管理，达到物流畅通、管理过程连续。具体做法就是把相关性强的职能部门归并到一起，做到一个基本职能设置一个部门、一个完整流程设置一个部门。其次是推行领导单职制，即企业高层领导尽量少设副职，中层和基层基本不设副职。

4) 横向协调的变革与创新

一般主要通过以下 3 项措施进行横向协调的变革与创新。

(1) 自我协调、工序服从制度。实行相关工序之间的指挥和服从。

(2) 主动协作、工作渗透的专业搭接制度。在设计各职能部门的责任制时，对专业管理的接合部和边界处，有意识地安排一些必要的重叠和交叉，有关科室分别享有决定、确认、协助、协商等不同责权，以保证同一业务流程中的各个部门能够彼此衔接和协作。

(3) 对大量常规性管理业务，在总结先进经验的基础上制定制度标准，大力推行规范化管理制度。这些标准包括管理过程标准、管理成果标准和管理技能标准。

5) 运行机制的变革与创新

建立企业内部的“价值链”，上下工序之间、服务与被服务的环节之间，用一定的价值形式联结起来，相互制约，力求降低成本、节约费用，最终提高企业整体效益。改革原有自上而下进行考核的旧制度，按照“价值链”的联系，实行上道工序由下道工序考核、

辅助部门由主体部门评价的新体系。

6) 跨企业组织联系的变革与创新

前面几项组织创新内容,都属于企业内部组织结构及其运行方面的内容,除此之外,还要考虑企业外部相互之间的组织联系问题。重新调整企业与市场的边界,重新整合企业之间的优势资源,推进企业间组织联系的网络化,这是新世纪企业组织创新的一个重要方向。

3. 企业组织创新的模式

企业组织创新可划分为 3 种模式:战略先导型组织创新模式、技术诱导型组织创新模式、市场压力型组织创新模式。

1) 战略先导型组织创新模式

从创新的动力源看,战略先导型组织创新的动力主要来自于企业战略导向的变化。在企业高层管理者对内外环境变化的预见或快速反应的驱动下,企业首先将企业家的智力和时间资源,以及相应的物质和组织资源集中投入到企业战略的变革上,分析外部环境和内部条件、确立组织视野、明确目标规划、调整产品结构,实现战略创新。在此基础上,一方面转变观念、形成新规范、调整人际关系,进行文化创新;另一方面,则着眼于重新配置企业责权结构,使结构创新适应战略创新和文化创新的需要。

战略先导型组织创新的本质在于,由企业战略创新启动,文化创新、结构创新同步进行,从而实现企业战略创新、文化创新和结构创新的动态匹配。正是这 3 类创新的协同匹配,使战略先导型组织创新表现出带有企业内源性根本组织创新的特点。战略先导型组织创新模式的实现除了要求企业具有战略眼光和超前决策能力外,还要求企业必须在快速发展的产业环境中,具有充分的成长空间,并能够有效利用各种信息源,尤其善于创造性学习借鉴外部组织创新的经验,以尽量减少创新成本。

2) 技术诱导型组织创新模式

从创新的动力源看,技术诱导型组织创新的动力主要来自企业新技术的发展,尤其是企业带有根本性的产品创新导致的产品结构的变化。由于产品结构的变化,企业的部门设置、资源配置及责权结构都要有相应的调整,从而引发结构创新。在结构创新的基础上,企业价值观念和行为规范会发生潜移默化的转变,完成渐进的文化创新。结构和文化的逐渐变化又会进一步诱致企业战略创新。因而,技术诱导型组织创新总是表现为由结构创新到文化创新,再到战略创新的逻辑顺序。

技术诱导型组织创新的最大特点是源自企业内部产品结构的变化,并由此引起的结构和文化调整也是逐渐进行的,一般不至于导致企业组织在短期内的整体变化,因而,技术诱导型组织创新属于企业内源性的渐进组织创新。技术诱导型组织创新是企业中常见的组织创新类型,尤其是对于那些正由单一品种生产向多元经营转化的企业来说,适应新产品生产经营的需要,就要进行相应地组织创新。应该注意的是,这种类型的创新应该首先从开发、生产和销售的技术条件和管理条件的角度,考察新产品与企业原有产品之间的关系,以避免机构重叠和资源浪费;其次,结构创新和文化创新应该保持连贯性和循序渐进性,以避免打破企业原有的平衡;最后,一旦结构创新和文化创新得以实现,应适时进行战略调整,使企业战略真正转换到多品种生产经营上来。

3) 市场压力型组织创新模式

从创新的动力源看,市场压力型组织创新的动力主要来自市场竞争压力。市场竞争压

力迫使企业求生存、谋发展，努力通过战略创新、文化创新和结构创新来保持和提高企业核心能力，靠持续的技术创新赢得竞争优势。对于我国大多数企业来说，市场压力型组织创新更多地表现为由文化创新启动，进而诱发大规模战略创新，最终以反复的结构创新来实现企业组织创新的逻辑顺序。

市场压力型组织创新属于企业外源性创新，但它既可能是渐进的，又可能是根本性的，这要视企业具体的内部和外部环境而定。由于我国大多数企业的战略、结构和文化都急需重组，因而，对于国有企业来说，市场压力型组织创新多表现为从文化创新开始的企业根本性创新。而这种转轨或过渡一旦完成，市场压力型组织创新将主要表现为渐进性创新，而且将成为企业日常占主导地位的创新类型。

一般来说，表现为企业根本性创新的市场压力型组织创新，要求企业首先要有转变观念的内在需要，最高管理层和基层员工都要意识到竞争的压力；其次，要有进行根本性战略创新的勇气，适应市场的需要重新配置企业资源；最后，要熟悉市场变化、明确竞争来源、及时准确地把握各种内外部创新源的变化，尤其要善于学习外部组织成功创新的经验，以尽量降低创新成本。

4. 我国企业组织创新的主流模式

目前，我国企业组织创新的主流模式为战略先导型组织创新模式，此模式之所以成为主流，既与其符合我国经济转型时期特点有关，又与其适应当前世界经济发展大趋势相联系。可以看到，即使在市场经济相对发达的国家，由于近年来高新技术的飞速发展和产业经济结构的调整，经济发展正逐步由资源依赖型向知识依赖型转变，致使企业带有根本性的战略先导组织创新层出不穷。而战略先导型组织创新模式又有两个具体的主导模式，一是“业务流程重组”，二是“分权制”。

1) 业务流程重组

业务流程是企业为达到一个特定的经营成果而执行的一系列逻辑相关的活动的总和，而业务流程重组则是企业为达到组织关键业绩（如成本、质量、服务和速度）的巨大进步，而对业务流程进行的根本性再思考和再设计，其核心是业务流程的根本性创新，而非传统的渐进性变革。业务流程重组属于企业内源型的根本性组织创新，创新的动力来自企业家精神或企业战略导向变化，强调由战略创新启动，战略、文化和结构创新密切配合，因而，业务流程重组是典型的战略先导型组织创新。另外，选择这种模式，必须考虑如下几个方面的影响因素。

（1）企业所处的环境正在发生深刻变化，如我国经济体制改革这样的大规模制度创新或像世界范围的高新技术革命引发的技术经济模式的变革，而这种创新或变革又深刻地影响到企业所在产业的发展，使产业结构发生深刻变化。这一切将成为企业重新考虑自身生存和发展问题的必要条件，也是进行战略先导型组织创新的重要外部环境。

（2）这种根本性的创新必须源自企业自身的内在需要，必须由企业家的战略眼光和超前决策来推动，而且还能够从企业家思想、经验以及外部组织变革的启示中获得足够的创新信息以顺利实现创新。

（3）围绕核心能力的提高和未来发展，战略、文化和结构的创新必须紧密配合。

（4）战略、文化和结构的根本性创新必须能够保证企业核心能力的稳定和持续提高。

我国企业在选择业务流程重组这种战略先导型组织创新模式时，必须考虑以上4个影响

因素。如果不能对这些影响因素做全面而细致的分析,就选择进行企业业务流程重组,那将是非常盲目的。我国企业在进行业务流程重组时,必须要有明确的战略视野,也要有相应的管理哲学和观念变革的方法,这样才能达到适应环境变化、重新配置企业资源的目的。

2) 分权制

分权制组织是现代企业特别是大企业所普遍采取的一种组织结构形式,也是目前我国企业组织创新中的重要目标模式。对于我国企业来说,实行分权制组织创新是一种战略先导型组织创新,因此,研究这个问题对于我国企业国际化组织创新具有十分重要的意义。首先,我国企业面临着规模扩大、市场竞争加剧、竞争核心环节向研发和营销转移、环境动荡性增加及人员成长需求增强等趋势,因此从整体看,分权制组织创新是不可避免的趋势。同时,相对于西方企业而言,我国企业的分权基础能力普遍较弱,这是造成我国企业实施分权代价过高的根本原因。因此,提高企业的分权基础能力是我国企业取得分权制组织创新成功的关键所在。

二、企业技术创新

1. 技术创新的概念

技术创新是指企业应用创新的知识和新技术、新工艺、经营管理模式,提高产品质量,开发生产新的产品,提供新的服务,占据市场并实现市场价值的活动。从企业战略角度来看,技术创新可分为自主创新、模仿创新和合作创新3种模式。自主创新是指企业依靠自身的资源进行研究开发,并在此基础上实现技术创新成果的商业化,获得技术创新的收益。自主创新要求企业拥有大量的技术人才,具有强大的研发能力,以及雄厚的经济实力和很好的组织管理能力,还有较强的风险承担能力,并且能够调动多种技术手段垄断技术,防止模仿。



管理常识

与技术创新的相近概念

1. 技术创新和技术进步是两个有区别的概念

技术进步是指技术所涵盖的各种知识的积累与改进。在开放经济中,技术进步的途径主要有3个方面,即技术创新、技术扩散、技术转移与引进。而技术创新是“生产函数的移动”,是一个科技、经济一体化过程,是技术进步与应用创新“双螺旋结构”共同作用催生的产物。目前科技创新体系更多的是注重技术进步,对面向用户的应用创新较少给予关注。科技成果的转化率低、实用性和推广性差等很多科技管理体系的弊病都与此相关,技术发展与用户需求对接出现了问题,造成技术进步与实际应用之间的脱节。

2. 技术创新不同于研究开发

经济合作和发展组织把研究开发定义为:“研究和实验开发是在一个系统的基础上的创造性工作,其目的在于丰富有关人类、文化和社会的知识库,并利用这一知识进行新的发明。”研究开发是创新的前期阶段,是创新的投入,创新成功的物质基础和科学基础。

3. 技术创新与模仿、扩散之间有一定的关系

模仿是指企业仿制生产创新者的产品。模仿是创新传播的一种重要形式,模仿不只是

简单地仿制，它包含着渐进的创新、对原设计的不断改进。例如，录像机是美国公司的创新，但日本通过模仿掌握这项技术后，对产品进行了改进，使录像机性能有了很大的提高。扩散是指创新的成果被其他企业通过合法手段采用的过程。创新的潜在效应一般通过扩散逐渐得以发挥。正是因为模仿、扩散，创新才引起产业结构的改变。

2. 技术创新的内容

企业在生产经营活动中，技术水平是反映经营实力的一个重要标志。技术创新通过一定的物质载体和方法来体现，主要表现在要素创新、要素组合方法的创新和产品创新 3 个方面。

1) 要素创新

企业的生产过程是一定的劳动者利用一定的劳动手段作用于劳动对象使之改变物理、化学形式或性质的过程，参与这个过程的因素包括材料和设备两类。

(1) 环境创新。环境创新是指通过积极的活动去改造环境，引导环境向着有利于企业生产经营活动的方向变化。作为一名创新者，就要根据市场需求信息与技术进步信息，捕捉创新机会，产生新的创新思想。面对多变的市场，企业要在通过引导消费，创造需求。特别是要在广告、宣传等方面做好文章，在进行调查研究，探索消费者的需求，赋予产品以一定的心理使用价值，积极引导企业产品的潜在的消费动机，从而形成良好的经营环境。

(2) 材料创新。材料是构成产品的物质基础，材料费用在产品成本中占很大比例，材料的性能在很大程度上影响产品的质量。材料创新的内容包括：开辟新的来源，以保证企业扩大再生产的需要；开发和利用大量廉价的普通材料（或寻找普通材料的新用途），替代量少价昂的稀缺材料，以降低产品的生产成本；改造材料的质量和性能，以保证和促进产品质量的提高。现代材料科学的迅速发展，为企业的原材料创新提供了广阔的前景。



管理实例

惠普公司的材料创新

惠普公司从以下 4 个方面考虑材料创新。

- ① 替代有可能对人和环境产生不利影响的材料。
- ② 停止使用产品中的问题材料。
- ③ 减小产品重量和尺寸，减少产品所需资源，降低产品生命周期内的环境影响。
- ④ 创新技术和可回收材料的应用，降低了产品对环境的影响，便于回收再利用。

(3) 设备创新。现代企业在生产过程中广泛地利用了机器和机器设备体系，劳动对象的加工往往由机器设备直接完成，设备是现代企业进行生产的物质技术基础。设备的技术状况是企业生产力水平具有决定性意义的标志。设备创新主要表现在：第一，通过利用新的设备，减少手工劳动的比例，以提高企业生产过程的机械化和自动化的程度；第二，通过将先进的科学技术成果用于改造和革新原有设备，延长其技术寿命，提高其效能；第三，有计划地进行设备更新，以更先进、更经济的设备来取代陈旧的、过时的老设备，使企业建立在先进的物质技术基础上。

2) 要素组合方法的创新

要素组合方法的创新就是利用科学的方式方法将不同的生产要素加以优化组合。要素组合方法的创新包括生产工艺和生产过程的时空组织两个方面。

(1) 生产工艺。生产工艺是劳动者利用劳动手段加工劳动对象的方法,包括工艺过程、工艺配方、工艺参数等内容。工艺创新既要根据新设备的要求,改变原材料、半成品的加工方法,也要求在不改变现有设备的前提下,不断研究和改进操作技术和生产方法,以求使现有设备得到更充分的利用,使现有材料得到更合理的加工。工艺创新与设备创新是相互促进的,设备的更新要求工艺方法做出相应的调整,而工艺方法的不断完善又必然促进设备的改造和更新。

(2) 生产过程的时空组织。生产过程的时空组织包括设备、工艺装备、在制品及劳动者在空间上的布置和时间上的组合。空间布置不仅影响设备、工艺装备和空间的利用效率,而且影响人机配合,从而直接影响工人的劳动生产率;各生产要素在时空上的组合,不仅影响在制品、设备、工艺装备的占用数量,从而影响生产成本,而且影响产品的生产周期。因此,企业应不断地研究和采用更合理的空间布置和时间组合方式,以提高劳动生产率,缩短生产周期,从而在不增加要素投入的前提下,提高要素的利用效率。

3) 产品创新

经济合作与发展组织对产品创新的定义是,为了给产品用户提供新的或更好的服务而产生的产品技术变化。产品创新是指改善或创造产品,以进一步满足顾客需求或开辟新市场的需要。作为企业来说,生产经营活动的最终结果是向社会提供产品,通过产品来得到社会承认、证明存在的价值,也正是通过产品来实现企业的利润,达到提高经济效益的目的。产品创新主要是物质产品本身的创新,主要有品种创新和产品结构创新。

企业要想在复杂多变的市场中具有竞争力,产品创新必不可少,要以“优化产品结构,创新市场体系”为导向,企业根据市场需要的变化,要统一思想和认识,开动脑筋,拓宽创新思路,根据消费者偏好的转移,进行市场调查研究,要充分借用外脑。例如,和科研院所、高校等部门单位进行合作,不断地开发新品种,为企业的产品结构调整提供支持,找出更加合理优化的产品结构,降低企业的生产成本,不断开发出用户欢迎的产品,提高企业的市场竞争力。

项目测试

一、选择题(包含单选和多选)

1. 下列选项中,不属于创新活动的是()。
A. 设备的更新 B. 产品的开发 C. 质量的检测 D. 工艺的改进
2. 技术创新包含()。
A. 目标创新 B. 要素创新 C. 产品创新 D. 要素组合方法的创新
3. 材料创新和设备创新属于()。
A. 目标创新 B. 要素创新 C. 产品的创新 D. 生产方式的创新
4. ()因素有利于组织的管理创新。
A. 组织的结构 B. 文化 C. 人力资源实践 D. 传统习惯
5. 能够有效地促进创新的组织通常具有的一个特征是()。

- ## 二、判断题

- ### 三、简答题

- 

案例分析

奇瑞的自主创新

奇瑞汽车有限公司（以下简称奇瑞）诞生在我国华东地区一个并不很富裕的城市——安徽芜湖，无论是地理位置、工业基础还是科技水平都不算突出，其产生和发展得益于当地从古至今积累下来的浓厚的商业文化。芜湖几代人的梦想就是造车，造自己的车，正是这样的奋斗精神使奇瑞选择了树立自主品牌，坚持自主创新，敢于开放式地利用国内外资源甚至进军海外市场。

经过十几年的发展，奇瑞已经构建了较为完善的研发体系：以汽车工程研究总院、中

央研究院、规划设计院、试验技术中心为依托，与奇瑞协作的关键零部件企业和供应商协同，和国内大专院校、科研所等进行产学研联合开发，拥有一支 6000 余人的研发团队，掌握了一批整车、发动机及部分关键零部件的自主研发能力、自主知识产权和核心技术。目前，奇瑞已经成为拥有完全自主研发能力的大型轿车企业，是自主品牌轿车生产得最多、综合实力排名第一的民族品牌企业。

那么，奇瑞在产品研发、成本控制、市场营销、人才引进和培养及全面管理的各个环节上，都建立了怎样的机制，实施了怎样的战略呢？

一、研发战略——先逆向再正向

奇瑞在成立之初，仿照日本和韩国汽车企业走过的发展道路，主要依靠模仿和反求工程。所谓反求，就是在没有任何外来技术支持及掌握技术方的投资条件下（没有图纸、没有数模），自己完成图纸和数模。

有了一定技术积累后，奇瑞创造了“两头在外、中间在内”的开放形式，即概念设计和审查把关由出色的设计公司来负责，而主要的工程设计则由奇瑞自己来完成。一旦掌握了发动机、变速箱等核心技术，就足以保证整车的自主知识产权，在此基础上灵活运用“资本调动技术”，自主选择国内外企业和研究所的成熟技术、装备及零配件，大大提高了产品研发和改进的速度。

在奇瑞，研发是一个动态的过程，是将别人的优势技术融入自己产品中的过程，每款产品都是一个开放的系统，但都是具有自主知识产权的系统，因为核心技术掌握在自己手里；开放式的自主创新则节省了开发时间，缩短了市场反应时间，同时很好地控制了开发的成本。

二、成本战略——总成本领先

与合资企业不同，奇瑞将成本战略扩展到了产品研发、建厂设备采购、零部件采购、产品制造和销售的整个流程之中。由于企业拥有自主产权，因而节省了大量技术引进和产品开发的费用，最大限度地降低了成本。在基本建设中使用了很多国产设备，其采购数量随产量增加而有序增加，实行滚动投资的方式，节约了一次性固定资产投资和折旧损耗等费用。在物资采购上最广泛地利用国际资源，采取招投标制度和“阳先工程”，选配机制灵活，严格按照合同要求进行核对，在保证产品质量的同时能够带来较低的成本。这种总成本领先战略使得奇瑞能够保持最优的性价比。

三、市场战略——以价格为手段，中举低打

奇瑞首先进军的是我国的低端汽车市场，这个合资企业留下的市场缝隙使奇瑞获得了成长的机会。依靠强有力的核心技术，凭借成功的研发战略，奇瑞逐渐形成了 QQ、风云、旗云、东方之子、瑞虎等一系列产品。从低档到中档，再到越野车，无论是微型、经济型，还是家用型、商务型，奇瑞都有自己的产品，基本覆盖了我国大部分汽车消费者的需求范围，而且每一个系列的价格定位都大大低于同档次的合资企业。这样的市场战略不但能够满足客户的需求，为客户创造价值，同时还能够提升并保持奇瑞的品牌形象。在有代表性的营销传播活动中，奇瑞让目标消费群体参与进来，强化品牌效应的同时使消费者加入创新的过程中，能够适当纠正产品存在的缺陷。

分网销售是奇瑞很成功的模式创新，将不同系列、不同车型的产品授权给不同的经销商，包括 4S 店在内，都实行品牌专营制度。这种模式提高了单个品牌的销售额，杜绝了经销商之间互相杀价的现象，同时维护了消费者的权益和经销商的利益。

四、人才战略

作为技术密集型行业，汽车对人才的需求是第一位的，奇瑞的人才战略可以用5句话来概括：用真挚的感情留住人，用精彩的事业吸引人，用艰苦的工作锻炼人，用有效的学习培养人，用合理的制度激励人。奇瑞的汽车工程研究总院吸收了大部分原二汽系统的设计骨干，集合了来自不同国家的数百名海归汽车人才，以及几十名外国技术人员和管理人员。

在开放式创新理念下，为了保持相对独立性，奇瑞最初并没有要求汽车开发团队的加入，而是与他们联手成立了汽车设计公司，奇瑞很多成功的经典车型都出自这个团队。事实证明，这种人才机制和体制创新，不仅稳定了人心，也激发了人才的创造性。不仅如此，奇瑞在引进专家的同时，也注重内部人才的培养，奇瑞为员工设计了3条职业发展路径，设计博士后科研工作站，与重点院校进行广泛交流，校企联办。同时，还注重与国际的接轨，与各国的知名汽车企业合作，广泛宣传，聚集全球的汽车人才。

五、管理战略

奇瑞有着高效、开放的扁平式结构。以汽车研究院为例，按照技术划分成平行的部门，对应市场需求。在开发的全过程中贯彻产品生命周期管理思想，紧跟市场要求。在销售上引入订单生产的方式来拉动供应链管理 and 制造环节的反应速度，改变经销商被动等待销售的做法，实行计划需求，节省库存管理的成本，缩短了市场反应周期。奇瑞在对外的所有技术合作和合同中，都要求对方为奇瑞培训人才，进而使研发人员形成了梯队结构。奇瑞讲究团队精神，鼓励全员创新、自主创新，执行严格的企业员工培训和考核制度。

六、政策支持

中共十六届三中全会以来，我国政府大力倡导自主创新，出台了很多相关政策，以实质性的支持积极推动着奇瑞等一批自主品牌的健康发展。2006年6月，财政部发布《关于实施促进自主创新政府采购政策的若干意见》，要求各地财政部门在具体采购活动中，应树立国货意识，支持自主创新。奇瑞凭借大气的外观和优良的性价比，陆续成为国旗班专用车、公安专用车，服务于国家税务局等系统。同年10月，奇瑞成为我国首个获得驰名商标的自主汽车品牌，这不仅是对奇瑞产品质量和品牌价值的肯定，也是对奇瑞开辟国际市场极大的支持。

奇瑞所有的战略都非常灵活，以国内外市场和客户需求为中心，自由地开发新产品，提高速度，降低成本。在与国内外企业合作的过程中，通过不断提高参与联合设计和研发的广度和深度，奇瑞逐渐将这些技术积累转移到自己手中，在此基础上牢牢把握创新的主动权，坚持自己掌握核心技术的所有权，在边学边卖中消化吸收，并不断提高开发水平。

（资料来源：王蔷，李丽萍. 管理学教程习题与案例集. 上海：上海财经大学出版社，2011.）

思考题：

1. 奇瑞的自主创新道路中，采取了哪些创新策略，包含哪些创新类型？
2. 奇瑞在未来的创新道路上，在组织与技术创新方面应如何着手？



项目实训

团队创新演练——校门设计

【实训目标】

1. 体验团队创新方案形成的过程，认识到团队协作的重要性。
2. 提升以创造性思维解决现实问题的意识和能力。

【实训步骤与要求】

1. 准备充足的材料，包括 A4 纸、画笔、颜料、剪刀、胶带等。
2. 学生自愿结为小组，每组分发一套材料，要求每组在规定的时间内重新设计学校的校门，提交完整的设计成果。
3. 每组派一名代表讲解本组的设计成果，包括创意过程、设计思想、方案制作方法等。
4. 集体评选出最佳设计成果，该设计应该最具创新性，最具建筑美感，最具文化内涵。
5. 集体交流思想，探讨问题，可以就以下问题进行讨论。
 - (1) 本组设计的创意来源取自哪里？
 - (2) 小组创意过程的进展是怎样的？
 - (3) 组内谁的创意发挥了主导作用？
 - (4) 小组成员的协作性是否充分发挥？
6. 各组对讨论分析进行总结，据此形成发言提纲，由一名代表阐述创新的过程组织。

【实训成果】

将最佳的校门设计方案归档，每人撰写关于创新过程的一份实训报告。

【实训考核与评价】

1. 在创新过程中，是否能充分利用现有资源。
2. 小组成员是否有意识地利用了一些创新方法，体现出创新思维。
3. 在设计成果形成过程中，是否发挥了主动性和团队协作性。
4. 实训报告对与创新过程的认识是否深刻，是否能够结合所学知识进行阐述。

参 考 文 献

- [1] 李静，唐莉．管理学基础．北京：中国人民大学出版社，2014．
- [2] 张永良．管理学基础．2 版．北京：北京理工大学出版社，2014．
- [3] 闫海强，陈沛然．管理学．北京：中国石化出版社，2014．
- [4] 姜桂娟．管理学基础．北京：北京大学出版社，2011．
- [5] 李贺，付征，卢海萍．管理学基础．上海：上海财经大学出版社，2014．
- [6] 张平亮．管理学基础．北京：机械工业出版社，2011．